UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CAMILA LEONI NASCIMENTO

Aspectos das técnicas de marketing utilizadas nas atividades das organizações criminosas do narcotráfico

São Paulo
2016

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Fishmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

CAMILA LEONI NASCIMENTO

Aspectos das técnicas de marketing utilizadas nas atividades das organizações criminosas do narcotráfico

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia/Administração/Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo
2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Nascimento, Camila Leoni
Aspectos das técnicas de marketing utilizadas nas atividades das organizações criminosas do narcotráfico / Camila Leoni Nascimento. – São Paulo, 2016.
236 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2016.
Orientador: Marcos Cortez Campomar.

1. Marketing 2. Organizações criminosas 3. Atividades de marketing 4. Marketing mix I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.8

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que me apoiaram nesses anos de estudo e dedicação. Ao meu pai querido, José Marcelo Braga Nascimento, que sempre me incentivou nessa trajetória acadêmica e na minha vida. Sou grata por todos os sacrifícios que fez e oportunidades que me ofereceu para que eu pudesse seguir atrás dos meus sonhos.

Ao meu marido, Marcelo Lara, que esteve ao meu lado em todos os momentos. O seu apoio e carinho durante todo o meu trajeto foram fundamentais. Às minhas irmãs Danielle e Ana Carolina e ao meu cunhado Rodrigo, que me deram apoio e atenção sempre que necessário. À minha mãe e a todos os meus familiares que me apoiaram durante o curso.

Agradeço imensamente ao meu orientador e professor Dr. Marcos Cortez Campomar, que me concedeu a oportunidade de ser sua orientada, aprender e aprofundar os meus conhecimentos em Marketing, além de muitas outras lições que levarei para toda a vida.

Deixo também minha gratidão e admiração à professora Dra. Ana Akemi Ikeda e a todos os professores da FEA/USP, com os quais eu pude ampliar e aprofundar meus conhecimentos sobre Marketing em sala de aula.

Aos professores Doutores Silvio Minciotti e André Torres Urdan, agradeço pelas valiosas contribuições no exame de qualificação e também aos cinco membros da banca que aceitaram participar da minha defesa de tese.

Minha gratidão aos profissionais que aceitaram participar das entrevistas em profundidade, pela atenção dedicada e pela fundamental contribuição nesta tese acadêmica: Dr. José Amado de Faria Souza, José Vicente da Silva Filho, Rodrigo Pimentel, Vilton Gomes de Souza, Wagner Mesquita de Oliveira, Ivo Roberto Costa da Silva e aos dois entrevistados que optaram pelo anonimato.

Agradeço aos meus colegas de classe, mestrandos e doutorandos, pelas trocas de conhecimento e amizade, que tornaram esse processo muito mais valioso, e em especial, à Tatiana Ferrara, Marta Maria Cunha Carneiro e Danielle Daffre.

Gratifico também meus colegas e amigos de trabalho, Nelson Colás, Adriana Gordon e Adriana Pinheiro, que acompanharam e contribuíram de forma positiva para o meu processo de doutoramento e me ajudaram a cumprir essa etapa.

Por último, aos meus amigos pessoais que souberam compreender os meus momentos de ausência e, ainda assim, vibram e torcem por mim. Agradeço por serem fiéis companheiros. Obrigada a todos que estiveram ao meu lado e vibram por minhas conquistas!

RESUMO

A tese tem como objetivo verificar se existem técnicas de marketing nas atividades das organizações criminosas do narcotráfico e analisar como elas são utilizadas. A profissionalização das organizações criminosas desenvolveu estruturas empresariais globalizadas com noções de Administração, Logística e Contabilidade. Identificou-se e discutiu-se as atividades de marketing desenvolvidas nas organizações criminosas do narcotráfico à luz dos fundamentos teóricos apresentados. A abordagem metodológica utilizada foi uma pesquisa exploratória qualitativa e o método para a coleta de dados foram entrevistas em profundidade. Os entrevistados selecionados foram profissionais que atuam ou já atuaram diretamente no combate e repressão do crime organizado do narcotráfico no Brasil. Conclui-se a existência da utilização do marketing nessas organizações, mesmo que de forma intuitiva e não-estruturada. Existe concorrência entre as organizações criminosas do narcotráfico e, apesar de elas não fazerem um trabalho formal de segmentação do público, elas sempre buscam atingir as pessoas mais vulneráveis, como os jovens, e as classes mais abastadas. As organizações criminosas procuram oferecer produtos de acordo com as demandas e necessidades dos consumidores. As definições dos produtos oferecidos diferem entre cada organização criminosa e a produção das drogas varia conforme o tipo dela. A determinação do preço dos narcóticos é feita pelas lideranças dessas organizações e vários fatores impactam no seu valor final. A escolha da praça no narcotráfico é uma conjunção de fatores e busca tornar o produto acessível para o consumidor e facilitar a atividade ilícita. Para as organizações criminosas do tráfico de drogas que atuam no microtráfico, que acontece dentro das cidades, o P de praça é o mais importante para a sua existência porque lhes garante o mercado consumidor da região. Já no caso das organizações que atuam no macrotráfico e vendem para os compradores intermediários dentro dessa cadeia escalonada do crime, o P de produto é o fator fundamental relativo aos outros elementos do composto de marketing. De todas as ferramentas de promoção de marketing, o boca-a-boca é a mais poderosa para divulgar, promover e ampliar a rede de consumidores desse mercado ilícito.

Palavras-chaves: Marketing. Organizações criminosas. Atividades de marketing. Marketing mix.

ABSTRACT

The thesis aims at verifying if there is marketing techniques in activities of the criminal drug trafficking organizations and analyzing how they are used. The professionalization of criminal organizations has developed globalized corporate structures with Administration, Logistics and Accounting notions. Marketing activities developed in the criminal drug trafficking organizations have been identified and discussed in light of the theoretical grounds presented. The methodological approach used was a qualitative exploratory research and the method to collect data was in-depth interviews. The selected interviewees were professionals that work or have already worked directly in the fight and repression against the organized drug trafficking crime in Brazil. It was concluded that there is use of marketing in those organizations, even if in an intuitive and unstructured manner. There is competition among the criminal drug trafficking organizations and, although they do not do a formal work of public segmentation, they always seek to reach the most vulnerable people, such as the youth, and the upper classes. Criminal organizations try to offer products according to the consumer's demands and needs. Definitions of the offered products differ among each criminal organization and drug production varies according to its type. Drug pricing is done by the leaderships of those organizations and several factors impact its final value. The selection of the place in the drug trafficking is a combination of factors and seeks to make the product accessible to the consumer and facilitate the illegal activity. For the criminal drug trafficking organizations that work in the micro trafficking, which happens inside the cities, the P of place is the most important for its existence because it ensures the consumer market of the region. As for the organizations that work in the macro traffic and sell to intermediary buyers inside this staggered crime chain, the P of product is the fundamental factor related to other elements composing the marketing. From all marketing advertising tools, word-of-mouth is the most powerful one to disclose, advertise and extend the consumer network of this illegal market.

Key words: Marketing. Criminal organizations. Marketing activities. Marketing mix.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Desenho da tese. 19
Figura 2. Bens e serviços – Domínio de elementos tangíveis e intangíveis 27
Figura 3. Modelo de sistema de informações de marketing 32
Figura 4. Modelo de sistema de informação de marketing com ênfase na tomada de decisões 33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. O escopo do marketing 23
Quadro 2. Diferenças básicas entre bens e serviços 26
Quadro 3. Mix de comunicação de acordo com diferentes autores 44
Quadro 4. Mix de comunicação de marketing 45
Quadro 5. Mix de comunicação 48
Quadro 6. Estrutura organizacional de marketing 190
Quadro 7. Sistema de informações de marketing 193
Quadro 8. Análise de concorrência 196
Quadro 9. Segmentação 198
Quadro 10. Posicionamento 201
Quadro 11. Produto 204
Quadro 12. Preço 207
Quadro 13. Praça 210
Quadro 14. Promoção de marketing 213

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B	*Business-to-Business*
B2C	*Business-to-Consumer*
BOPE	Batalhão de Operações Policiais Especiais
CEO	*Chief Executive Officer* / Diretor Executivo
CIM	Comunicação Integrada de Marketing
COAF	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
CPI	Comissão Parlamentar de Inquérito
CVJ	Comando Vermelho Jovem
DEA	*Drug Enforcement Administration* / Órgão para o Controle e Combate das Drogas dos Estados Unidos
DENARC	Departamento Estadual de Prevenção e Repressão ao Narcotráfico
FARC	Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia
FBI	*Federal Bureau Investigation*
GFI	*Global Financial Integrity*
Interpol	Organização Internacional de Polícia Criminal
MPE	Ministério Público Estadual
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
PCC	Primeiro Comando da Capital
PIB	Produto Interno Bruto
PM	Polícia Militar
SAP	Segmentação, Alvo e Posicionamento
SIM	Sistema de Informações de Marketing
UERJ	Universidade do Estado do Rio de Janeiro
UNODC	*United Nations Office on Drugs and Crime* / Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime
UPP	Unidade de Polícia Pacificadora

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
1.1 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO 14
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA 17
1.3 OBJETIVO 17
1.4 JUSTIFICATIVA 17
1.5 ETAPAS DO ESTUDO 18

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 21
2.1 APRESENTAÇÃO DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 21
2.2 CONCEITOS BÁSICOS DE MARKETING 21
2.3 DIFERENÇA ENTRE BENS E SERVIÇOS 24
2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE MARKETING 27
2.5 ATIVIDADES DE MARKETING 30
2.5.1 Sistema de Informações de Marketing (SIM) 31
2.5.2 Segmentação e Posicionamento 34
2.5.3 Análise de Concorrência 36
2.5.4 Composto de Marketing 37
2.6 ORGANIZAÇÕES CRIMINOSAS 51
2.6.1 Histórico 55
2.6.2 Lavagem de Dinheiro 56
2.6.3 Contextualização 56
2.6.4 Origem Histórica 57
2.6.5 Decreto 58
2.6.6 Fases da Lavagem de Capitais 58
2.6.7 A Máfia no Mundo 59
2.6.8 Organizações Criminosas no Brasil 61
2.6.9 O Crime Organizado no Cenário Brasileiro Contemporâneo 63
2.6.10 A Utilização das Ferramentas de Marketing em Organizações Criminosas 67

3 PROPOSIÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO E ABORDAGEM METODOLÓGICA 71
3.1 PROPOSIÇÃO E OBJETIVO DO TRABALHO DE CAMPO 71

3.2 ABORDAGEM DA METODOLOGIA DO TRABALHO DE CAMPO 71
3.3 ESCOLHA DO MÉTODO PARA PESQUISA DE CAMPO 74
3.4 PROJETO DE ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE 75
3.5 SETOR ABORDADO NA PESQUISA DE CAMPO 77
3.6 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS 78
3.7 ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE 80

4 PESQUISA DE CAMPO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS 81
4.1 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE 1 81
4.1.1 Itens de Investigação para Análise 82
4.1.1.1 Estrutura organizacional de marketing 82
4.1.1.2 Sistema de informações de marketing (SIM) 84
4.1.1.3 Análise de concorrência 86
4.1.1.4 Segmentação 86
4.1.1.5 Posicionamento 87
4.1.1.6 Produto 87
4.1.1.7 Preço 88
4.1.1.8 Praça 89
4.1.1.9 Promoção de marketing 89
4.1.2 Análise Final da Entrevista 90
4.2 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE 2 93
4.2.1 Itens de Investigação para Análise 94
4.2.1.1 Estrutura organizacional 94
4.2.1.2 Sistema de informações de marketing (SIM) 95
4.2.1.3 Análise de concorrência 98
4.2.1.4 Segmentação 99
4.2.1.5 Posicionamento 100
4.2.1.6 Produto 100
4.2.1.7 Preço 101
4.2.1.8 Praça 103
4.2.1.9 Promoção de marketing 104
4.2.2 Análise Final da Entrevista 107
4.3 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE 3 110
4.3.1 Itens de Investigação para Análise 110

4.3.1.1 Estrutura organizacional de marketing 110
4.3.1.2 Sistema de informações de marketing (SIM) 110
4.3.1.3 Análise de concorrência 111
4.3.1.4 Segmentação 111
4.3.1.5 Posicionamento 112
4.3.1.6 Produto 112
4.3.1.7 Preço 114
4.3.1.8 Praça 115
4.3.1.9 Promoção de marketing 116
4.3.2 Análise Final da Entrevista 118
4.4 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE 4 120
4.4.1 Itens de Investigação para Análise 121
4.4.1.1 Estrutura organizacional de marketing 121
4.4.1.2 Sistema de informações de marketing (SIM) 123
4.4.1.3 Análise de concorrência 123
4.4.1.4 Segmentação 124
4.4.1.5 Posicionamento 125
4.4.1.6 Produto 126
4.4.1.7 Preço 127
4.4.1.8 Praça 128
4.4.1.9 Promoção de marketing 128
4.4.2 Análise Final da Entrevista 130
4.5 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE 5 131
4.5.1 Itens de Investigação para Análise 132
4.5.1.1 Estrutura organizacional de marketing 132
4.5.1.2 Sistema de informações de marketing (SIM) 132
4.5.1.3 Análise de concorrência 134
4.5.1.4 Segmentação 136
4.5.1.5 Posicionamento 137
4.5.1.6 Produto 138
4.5.1.7 Preço 140
4.5.1.8 Praça 142
4.5.1.9 Promoção de marketing 143
4.5.2 Análise Final da Entrevista 146

4.6 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE 6 149
4.6.1 Itens de Investigação para Análise 150
4.6.1.1 Estrutura organizacional de marketing 150
4.6.1.2 Sistema de informações de marketing (SIM) 151
4.6.1.3 Análise de concorrência 152
4.6.1.4 Segmentação 152
4.6.1.5 Posicionamento 153
4.6.1.6 Produto 154
4.6.1.7 Preço 155
4.6.1.8 Praça 155
4.6.1.9 Promoção de marketing 156
4.6.2 Análise Final da Entrevista 158
4.7 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE 7 161
4.7.1 Itens de Investigação para Análise 161
4.7.1.1 Estrutura organizacional de marketing 161
4.7.1.2 Sistema de informações de marketing (SIM) 162
4.7.1.3 Análise de concorrência 164
4.7.1.4 Segmentação 165
4.7.1.5 Posicionamento 166
4.7.1.6 Produto 166
4.7.1.7 Preço 168
4.7.1.8 Praça 169
4.7.1.9 Promoção de marketing 170
4.7.2 Análise Final da Entrevista 170
4.8 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE 8 173
4.8.1 Itens de Investigação para Análise 174
4.8.1.1 Estrutura organizacional 174
4.8.1.2 Sistema de informações de marketing (SIM) 175
4.8.1.3 Análise de concorrência 177
4.8.1.4 Segmentação 178
4.8.1.5 Posicionamento 179
4.8.1.6 Produto 180
4.8.1.7 Preço 181
4.8.1.8 Praça 182

4.8.1.9 Promoção de marketing 183
4.8.1.10 Análise final da entrevista 184
4.9 ANÁLISE CRUZADA DAS ENTREVISTAS E DA TEORIA 187
4.9.1 Estrutura Organizacional de Marketing 187
4.9.2 Sistema de Informações de Marketing (SIM) 190
4.9.3 Análise de Concorrência 193
4.9.4 Segmentação 196
4.9.5 Posicionamento 198
4.9.6 Produto 201
4.9.7 Preço 205
4.9.8 Praça 207
4.9.9 Promoção de Marketing 210

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 214
5.1 CONCLUSÕES 215
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA 218
5.3 PROPOSTA DE NOVOS ESTUDOS 219

REFERÊNCIAS 220

APÊNDICES 231
APÊNDICE A – Convite de pesquisa de campo 232
APÊNDICE B – Roteiro para a pesquisa de campo 233

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

O crime organizado já faz parte do cotidiano da população em todo o mundo e, corriqueiramente, marca presença nos destaques da imprensa. Além de globalizadas, essas organizações ganharam força econômica, armada, política e mercado em grande escala.

As organizações criminosas, com o tempo, foram crescendo e virando verdadeiras estruturas empresariais. Devido à sua atuação internacional, em larga escala e de alta lucratividade, exigem que seus gestores tenham noções de administração, logística e contabilidade para o planejamento, preparação e execução do crime (Godoy, 2010).

O crescimento das atividades ilícitas também se deve ao desenvolvimento dos meios de tecnologia e, muitas vezes, contando com a conivência dos órgãos responsáveis por sua repressão (Santos, 2005).

A conceituação legal de 'organização criminosa' já passou por um processo de muitas controvérsias na jurisprudência. Atualmente, no Brasil, a Lei nº 12.850/13, que trata do crime organizado, utilizou a definição de organização criminosa como:

> Art. 1º
> § 1º Considera-se organização criminosa a associação de 4 (quatro) ou mais pessoas estruturalmente ordenada e caracterizada pela divisão de tarefas, ainda que informalmente, com objetivo de obter, direta ou indiretamente, vantagem de qualquer natureza, mediante a prática de infrações penais cujas penas máximas sejam superiores a 4 (quatro) anos, ou que sejam de caráter transnacional (Lei nº 12.850, 2013).

Em decorrência do aumento e desenvolvimento do crime organizado em todo o mundo, se torna fundamental uma melhor estruturação do Estado para o confrontamento dessas organizações. As discussões e conceituações legais a respeito deste tema mostram a relevância do assunto tratado. Um desdobramento decorrente do crime organizado é a lavagem de dinheiro e, por isso, é impossível escrever sobre um sem analisar o outro (Pitombo, 2003). Com o crescimento dessas organizações, a lavagem de dinheiro se torna um processo necessário para dissimular o lucro proveniente das infrações penais e reintegrá-lo com aparência de lícito.

Diante de todo esse cenário mundial, a criminalidade e a violência geram instabilidade e preocupação na sociedade. No Brasil, essas organizações assumiram diversas formas de

atuação com o surgimento de facções como: o Comando Vermelho, o Terceiro Comando e o Primeiro Comando da Capital. O tráfico de entorpecentes constitui-se a mais preocupante modalidade de crime organizado e, de acordo com dados da Polícia Federal, as drogas mais traficadas no País são maconha e cocaína (Oliveira, 2004).

Toda oferta existente, mesmo de produtos ilícitos, visa satisfazer uma necessidade individual e/ou organizacional. Dentro da Administração, o marketing oferece ferramentas que facilitam as trocas entre, pelo menos, duas partes envolvidas e que ofereçam algo que tenha valor para ambas. O marketing pode ser definido como uma atividade, um conjunto de instituições e processos que envolvem criação, comunicação, entrega e troca de valor para com o consumidor, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo (American Marketing Association, 2007).

O composto de marketing tradicional engloba produto, preço, praça e promoção e os produtos são desenvolvidos para atender às necessidades do mercado. De acordo com Campomar (1984), as principais decisões das atividades de marketing estão no estudo e segmentação do mercado, sistema de informações de marketing e definição sobre o composto de marketing. Esses, também chamados de 4P's do marketing, são características controláveis pela organização e que podem ser manipuladas para influenciar as trocas (Campomar, 1984).

Como não é possível que a empresa atenda todos os consumidores de um mercado, o processo de segmentação é imprescindível e este é o processo de identificar no mercado os grupos de consumidores potenciais com características e necessidades similares (Weinstein, 1995). Ao distinguir os segmentos de mercado, é necessário selecionar um ou mais desses segmentos para, então, desenvolver produtos e trabalhar o mix de marketing de maneira a posicionar a oferta no mercado.

Para a tomada de decisão de marketing, os profissionais da área precisam de informações e, para isso, utilizam o Sistema de Informações de Marketing (SIM). Esse sistema é um conjunto de procedimentos e métodos para o planejamento, levantamento, análise e apresentação das informações a serem utilizadas no processo de tomada de decisão em marketing (Cox & Good, 1967).

O processo de profissionalização das organizações criminosas aumentou com os anos e expandiu suas fronteiras, se transformando em grandes estruturas empresariais globalizadas. Devido à grande demanda por produtos ilícitos, à alta lucratividade desse mercado e à complexa atuação internacional, essas organizações precisaram se estruturar para gerenciar

seus negócios.

Ao identificar essa demanda, as organizações criminosas procuram atender os seus segmentos de mercado e o aumento da concorrência faz com que elas busquem por diferenciais para se tornarem mais competitivas. Um dos segmentos crescentes e lucrativos do crime organizado é o tráfico de drogas, o que torna esta atuação cada vez mais atraente para os grupos criminosos (Cervini & Gomes, 1995).

Em reportagem da BBC Brasil, são citados dados de uma pesquisa de 2011 feita pelo Global Financial Integrity (GFI), um centro de estudos de Washington, no qual são elencadas as cinco primeiras atividades ilegais em lucratividade. A primeira é o narcotráfico, com US$ 320 bilhões, seguido da falsificação, com US$ 250 bilhões, do tráfico humano, com US$ 31,6 bilhões, do tráfico ilegal de petróleo, com US$ 10,8 bilhões e do tráfico de vida selvagem, com US$ 10 bilhões (As cinco atividades, 2016).

A utilização do marketing favorece essas trocas e maximiza o potencial deste mercado ilícito e, por isso, pode-se destacar a importância na obtenção de informações relevantes para os profissionais que atuam no combate a essas organizações. Nas entrevistas em profundidade, método para a pesquisa de campo escolhido para este estudo, com os profissionais que atuam no combate ao crime organizado, foi possível identificar as atividades de marketing nessas organizações, mesmo que de forma intuitiva e sem um planejamento formal.

Desde a busca por informações do mercado, as organizações têm uma rede de informantes que contempla tanto os seus próprios membros e familiares, quanto os clientes e pessoas corruptas que atuam na polícia ou em outros órgãos de combate ao crime. Além disso, os criminosos identificam os principais grupos de potenciais consumidores e, muitas vezes, buscam jovens de classe média e alta.

Para assegurarem a fidelização de seus clientes, as organizações procuram oferecer alguns diferenciais como a segurança no momento da compra. Dentre as ferramentas de promoção de marketing utilizadas, o boca-a-boca é a mais poderosa e eficaz. A oferta de produtos é definida de acordo com a demanda do mercado e existem diferentes qualidades que variam de acordo com o preço. A determinação deste envolve muitas variáveis, como o custo de produção, do transporte, da segurança e da corrupção envolvida. Ainda, para o tráfico de entorpecentes que acontece dentro das cidades, a localização é um dos pontos mais importantes para garantir o seu mercado consumidor.

Conforme pontuado anteriormente, é possível desprender que as atividades de marketing estão presentes no dia-a-dia dessas organizações que tanto prejudicam a sociedade. Identificar e analisar as técnicas utilizadas é uma forma de contribuir para a área do conhecimento e oferecer uma diferente análise que pode trazer *insights* para os profissionais que atuam no combate e repressão ao tráfico de entorpecentes. Dessa forma, reforça-se a ideia de estudar e identificar as atividades de marketing nessas organizações, nas quais existe uma lacuna acadêmica, além de poder contribuir para um melhor entendimento do mercado de atuação e do funcionamento dessas atividades, oferecendo mais informações para os órgãos responsáveis por investigar e reprimir esses grupos criminosos.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

A questão do estudo dessa tese foi fundamentada na apresentação do trabalho e a pesquisa buscará resposta acerca do crime organizado do narcotráfico em uma região definida, mais especificamente no Brasil. Sendo assim, esta ficou delimitada da seguinte maneira:

Quais e como são utilizadas as técnicas de marketing nas atividades das organizações criminosas do narcotráfico no Brasil?

1.3 OBJETIVO

O objetivo da tese é verificar se existem técnicas de marketing nas atividades das organizações criminosas do narcotráfico e analisar como elas são utilizadas.

1.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa para a realização de uma pesquisa sobre a utilização do marketing e suas ferramentas (produto, preço, praça ou distribuição, e promoção) nos processos e atividades das organizações criminosas do narcotráfico se deve ao fato de existir uma lacuna nesse enfoque no meio acadêmico. Além disso, obter um melhor entendimento do sistema de funcionamento mercadológico dessas organizações, que desenvolvem atividades ilícitas com

alta lucratividade, pode colaborar com análises e informações que sejam relevantes para os profissionais que atuam no combate ao narcotráfico.

Com o processo de profissionalização que essas organizações desenvolveram ao passar do tempo, se tornaram verdadeiras estruturas empresariais globalizadas (Godoy, 2010). O avanço das tecnologias, da comunicação e a velocidade com que as notícias e informações são transmitidas e compartilhadas possibilitaram uma maior abrangência e, assim, assuntos ligados ao crime organizado ganharam destaque no cotidiano da população em todo o mundo. Com isso, a pesquisa espera como resultado contribuir para a área do conhecimento referente à utilização das ferramentas de marketing nos processos e atividades dessas organizações criminosas. Por fim, espera-se oferecer uma visão analítica de marketing da atuação dessas organizações para os profissionais que atuam na repressão ao crime organizado.

1.5 ETAPAS DO ESTUDO

Para responder à questão levantada da pesquisa e, dessa maneira, também assestar o objetivo proposto, a tese está dividida em cinco etapas:

1. Apresentação do estudo;
2. Revisão bibliográfica;
3. Proposição do trabalho de campo e abordagem metodológica;
4. Análises do trabalho de campo;
5. Conclusão.

Cada uma dessas etapas, acima citadas contribuíram para a construção, compreensão e realização da etapa seguinte. Na figura 1 abaixo, é ilustrada essa sequência e explicada a seguir.

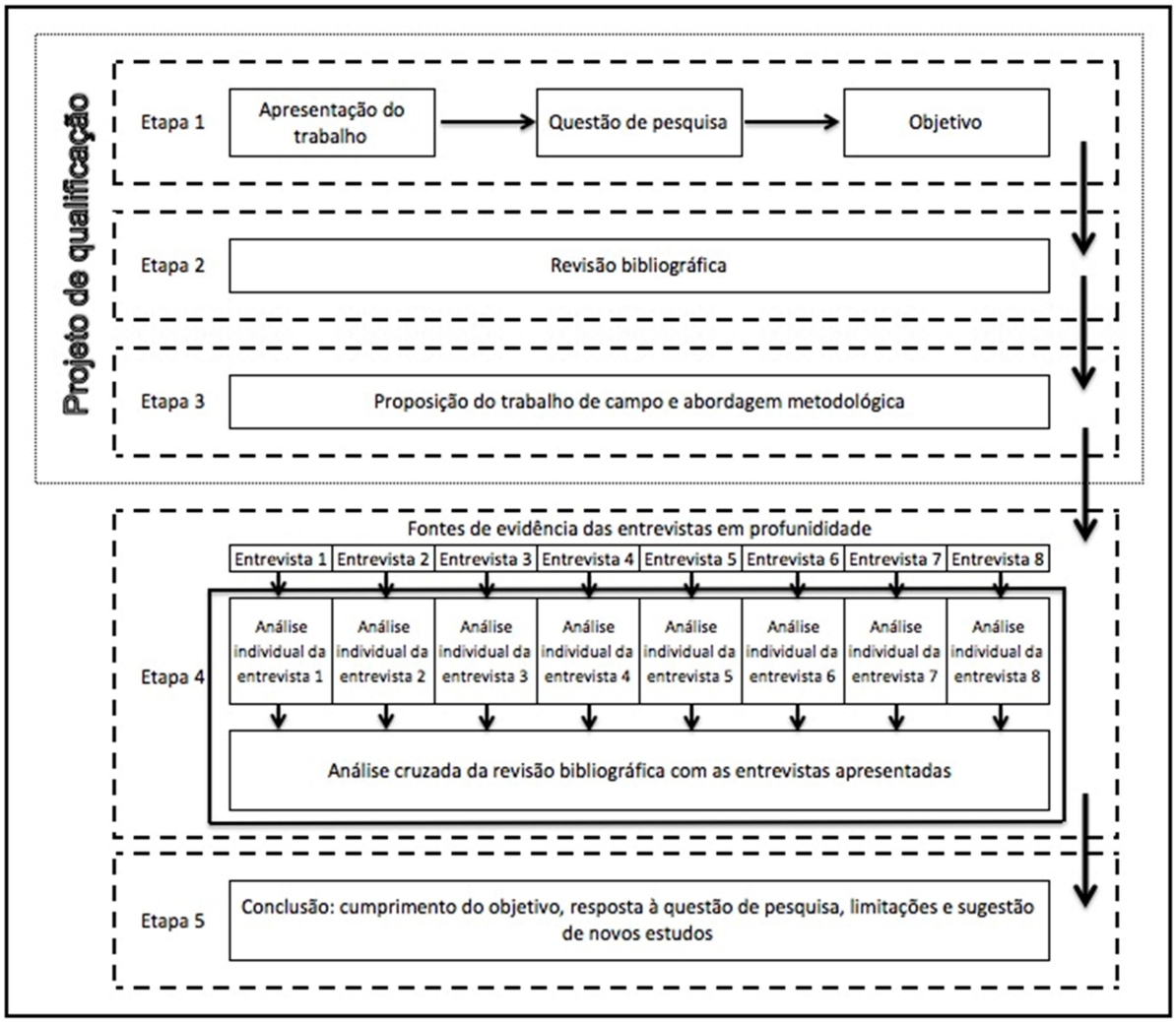

Figura 1. Desenho da tese.
Fonte: Adaptado da tese de Shiraishi (2009).

A primeira etapa engloba os seguintes tópicos: apresentação do trabalho, formulação da questão de pesquisa e do objetivo da tese, a justificativa e a estrutura do projeto.

A etapa seguinte, "Revisão bibliográfica", aborda a delimitação do escopo do estudo e da revisão teórica, apresentando os conceitos abordados na questão da pesquisa. Primeiramente, foram definidos os conceitos de marketing, as principais diferenças entre bens e serviços e as atividades de marketing. Neste último, foram abordados os 4P's do composto de marketing. Por fim, foram estudados os conceitos de organizações criminosas e seus vários aspectos. Dessa maneira, foi possível contextualizar o objeto de estudo e, nos tópicos seguintes, tratar da discussão acerca da utilização das atividades de marketing pelas organizações criminosas. Toda a revisão teórica abordada buscou corroborar o objetivo do estudo, que é verificar se existem técnicas de marketing nas atividades das organizações criminosas do narcotráfico e analisar como elas são utilizadas.

A etapa “Proposição do trabalho de campo e abordagem metodológica” apresenta o delineamento sobre a classificação da pesquisa, a escolha do método de entrevista em profundidade, a estratégia de coleta de dados e o processo de escolha dos entrevistados.

Na etapa quatro, são apresentadas as análises de cada entrevista em profundidade, bem como uma análise cruzada dessas informações com a teoria. Dessa maneira, será possível cumprir o objetivo da tese, verificando a utilização das técnicas de marketing e descrevendo de que forma ocorrem em uma realidade estudada.

Na última etapa, serão elencados os dados coletados e a análise das informações. Além disso, apresentar-se-ão os resultados obtidos das entrevistas em profundidade e a discussão dos mesmos à luz dos fundamentos teóricos abordados. Na sequência, são expostas as principais conclusões da tese, enunciando o cumprimento do objetivo e a resposta à questão de pesquisa proposta. Por fim, exprimirá as limitações do estudo e as contribuições que esta tese pode suscitar para pesquisas futuras.

Finalmente, serão indicadas as referências bibliográficas e os documentos coletados que serviram de fonte para a construção do trabalho de pesquisa, os apêndices e anexos com informações complementares.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 APRESENTAÇÃO DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A delimitação do objetivo do estudo e a revisão teórica neste tópico buscam abarcar o objetivo da tese. A revisão bibliográfica representa uma alternativa na busca por respostas (Yin, 2010). O levantamento teórico fundamenta a tese para, depois, confrontar com os resultados da pesquisa de campo realizada neste estudo. Nos próximos itens, serão apresentados conceitos referentes ao tema abordado.

O termo marketing e as suas atividades, presentes no enunciado do objetivo, serão discutidos nos primeiros itens da revisão. Primeiramente, eles serão tratados de forma geral, evidenciando as diferenças entre bens e serviços, definindo os termos e explorando cada uma das principais atividades de marketing. Em segundo lugar, terá a abordagem das definições e questões referentes às organizações criminosas, termo este que também está presente no objetivo desta tese. Além das definições, apresentar-se-ão dados referentes à atuação dessas organizações.

Neste trabalho, serão utilizadas as palavras “droga”, “narcótico”, “produto ilícito" ou “entorpecente” para referir-se às substâncias ofertadas pelas organizações criminosas do narcotráfico e que fogem ao permitido de acordo com as Listas de Substâncias Entorpecentes, Psicotrópicas, Precursoras e Outras sob Controle Especial, da Portaria SVS/MS nº 344, de 12 de maio de 1998, republicada no Diário Oficial da União de 1º de fevereiro de 1999 (Portaria nº 344, 1998).

Após a apresentação dos termos acima mencionados, discutir-se-ão os aspectos das atividades de marketing utilizadas pelas organizações criminosas. A apresentação de todos esses itens e dos aspectos a eles pertinentes é fundamental para a compreensão e a investigação na parte empírica de campo, possibilitando à pesquisadora formar esquemas mentais de pesquisa e análise que serão executadas.

2.2 CONCEITOS BÁSICOS DE MARKETING

Em 1960, a American Marketing Association definiu o marketing como um conjunto de atividades de negócio que direcionam um fluxo de bens e serviços do produtor para o

consumidor ou usuário. Essa posição trouxe muita repercussão por ser considerada restrita.

Kotler (1972, p. 12) corrobora o conceito de marketing como o conjunto de atividades humanas para facilitar e efetivar as trocas de valor entre duas partes. O artigo “The Nature and Scope of Marketing”, de Shelby D. Hunt (1976), discute a compreensão dos acadêmicos e teóricos referentes à natureza e ao escopo do marketing. O trabalho também traz abordagens acerca da ciência e dos limites do marketing.

Debates a respeito da natureza do marketing acontecem há muitos anos. Dentre as discussões, está o ponto central de que o marketing seria um processo social no qual a demanda por bens e serviços é antecipada ou aumentada, e satisfeita pela concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços.

Dentro dessa batalha semântica, estavam Kotler e Levy (1969), que seguiram adiante com a proposta de aumentar o escopo do marketing. No entanto, eles não especificamente propuseram uma nova definição do marketing. Eles, em 1969, sugeriram que o conceito de marketing deveria ser ampliado, incluindo organização sem fins lucrativos. Para eles, organizações sem fins lucrativos podem, igualmente, aplicar as técnicas de marketing por acreditarem que isso introduziria novos clientes e abriria mercados. A questão é se o marketing será praticado conscientemente (marketing ativo) ou não (marketing passivo). Luck (1969) reagiu a essa interpretação e insistiu que o marketing deveria ficar limitado aos processos e atividades de negócios que resultariam em transações de mercado.

O movimento a respeito do conceito de marketing solidificou-se na década de 1970, no que tange às mudanças do papel social e ambiental de marketing. Com as colocações a respeito do escopo do marketing, é possível clarear alguns aspectos com relação à sua natureza. No artigo “Deepening the Concept of Marketing”, o autor Enis (1973) diz que discussões sobre maneiras para aperfeiçoar conceitos, dados e técnicas de análises são fundamentais e frequentemente repetidas e idealísticas. Construção de teoria e testes são fáceis de abordar, mas difíceis de cumprir. Esses pontos ainda são reconhecidos como precisamente fundamentais porque são básicos. Se aqueles que constroem e testam as teorias de marketing forem atenciosos ao aplicar esses fundamentos, talvez conceitos mais profundos de marketing possam ser atingidos.

A colocação do autor mencionado ainda é muito atual, uma vez que continuam sendo discutidas as questões referentes à natureza e ao escopo do marketing. Algumas linhas de pensamentos ainda convergem entre si e fica claro que as definições e teorias precisam ser

discutidas e aperfeiçoadas. Essas questões sobre a natureza do marketing levaram inevitavelmente à formulação de um conjunto de questões: O que é o marketing?; Qual é o seu objeto de estudo?; Qual é o escopo do marketing?. Hunt (1991) propôs um esquema de análise (quadro 1), que abrange todos os pontos que envolvem o escopo e a natureza do marketing:

		Positivo	Normativo
Setor lucrativo	Micro	Problemas, questões, teorias e pesquisas sobre: - Comportamento do consumidor individual - Como as empresas decidem sobre preço, produto, promoção e canais de distribuição - Estudos de casos de gestão de marketing	Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas concernentes a como as organizações deveriam estabelecer o composto de marketing e decidir sobre preço, produto, promoção, distribuição, marketing internacional
	Macro	Problemas, questões, teorias e pesquisas sobre: - Padrões de consumo agregado - Abordagem institucional do marketing - O marketing do mercado de *commodities* - Aspectos legais do marketing - Marketing corporativo - Eficiência dos sistemas de marketing - Papel do marketing no desenvolvimento econômico - Poder e conflito nos canais de distribuição - Universalidade da função de marketing - Conceito de marketing e consistência com os interesses dos consumidores	Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas concernentes a: - Melhoria de eficiência do marketing - Custo excessivo de distribuição - Propaganda socialmente desejável - Soberania do consumidor - Estimulação da demanda - Leis reguladoras do marketing - Sistemas verticais de marketing - Marketing e responsabilidade social
Setor não lucrativo	Micro	Problemas, questões, teorias e pesquisas sobre: - Consumo de bens públicos - Como as organizações sem fins lucrativos determinam preços, concebem e desenvolvem produtos, fazem promoção e estabelecem canais de distribuição - Estudos de casos de marketing de bens públicos	Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas concernentes a como as organizações sem fins lucrativos deveriam: - Estabelecer o composto de marketing e decidir sobre preço, produto, promoção, distribuição, marketing internacional - Organizar os seus esforços de marketing - Controlar os seus esforços de marketing - Planejar as suas estratégias de marketing
	Macro	Problemas, questões, teorias e pesquisas sobre: - Configuração institucional para bens públicos - Se a propaganda por televisão influencia eleições - Se a propaganda dos serviços públicos influencia o consumidor - Se os sistemas de distribuição existentes para os serviços públicos são eficientes - Como os bens públicos são reciclados	Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas concernentes a: - Se a sociedade deveria permitir aos políticos ser promovidos como um cosmético - Se a demanda para os bens públicos deveria ser estimulada - Se o baixo conteúdo informacional da propaganda política é socialmente desejável - Se deveria ser permitido às Forças Armadas fazer propaganda para o recrutamento

Quadro 1. O escopo do marketing
Fonte: Pereira, Toledo e Toledo (2009, p. 519).

Hunt (1991) propõe um foco para se discutir o marketing, sua aplicação e implicações. De acordo com o quadro acima, é preciso verificar: a natureza da organização (caráter lucrativo versus caráter não-lucrativo) e se o estudo é normativo (prescritivo) ou positivo (descreve, explica e compreende as atividades de marketing, processos e fenômenos que existem atualmente). Além disso, deve-se avaliar se a abordagem será macro (mercado como um todo) ou micro (um agente em particular).

Primeiramente, o marketing teve como escopo de estudo de caráter lucrativo/micro/positivo e depois níveis não-lucrativos/macro/normativo. Com o trabalho de

McCarthy (1960), os níveis lucrativo/micro/normativo passaram a ser estudados com maior profundidade. Para alguns autores, como Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2007), o escopo do marketing e suas atividades podem ser claramente estendidas para organizações sem fins lucrativos.

Depois de definirem marketing de forma similar a muitos outros autores, Kerin et al. (2007) determinam dois tipos de organização: as empresas comerciais que visam lucro e as organizações sem fins lucrativos. Em ambas, o conceito de marketing e suas técnicas poderiam ser aplicadas. As diferenças estariam nos objetivos a serem alcançados por cada tipo de organização, com a realização da troca, bem como com a natureza do que estaria sendo trocado.

Na definição da American Marketing Association (2007) abrangeu o marketing como uma atividade, um conjunto de instituições e processos que envolvem a criação, a comunicação, a entrega e a troca de valor para com o consumidor, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo.

Portanto, para concretizar o marketing é preciso que ocorra a troca entre, pelo menos, duas partes envolvidas, que ofereçam algo que tenha valor. De uma forma abrangente, o marketing facilita a troca de bens e serviços de maneira a satisfazer necessidades individuais e organizacionais. A discussão sobre o escopo e a natureza do marketing tem acrescido significantes contribuições para a maturidade da disciplina e esta elucidação se torna relevante para este trabalho, que a tem como seu objeto de estudo.

Com o intuito de aprofundar a discussão acerca do marketing é importante discorrer sobre o termo “produto”, que visa satisfazer uma necessidade quando efetivada as trocas entre as partes envolvidas. Para isso, no item a seguir serão abordadas as diferenças entre bens e serviços.

2.3 Diferença entre Bens e Serviços

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), um produto é tudo aquilo que satisfaz uma necessidade, e tal satisfação pode ser promovida por um bem físico ou um serviço. Para Lovelock e Wright (2006), o termo “produto” descreve a produção central (um serviço ou um bem fabricado) realizada por uma empresa. O termo “produto” engloba não só bens físicos, mas também serviços, experiências, eventos, propriedades, informações ou mesmo ideias e

pessoas.

De acordo com Hoffman, Bateson, Ikeda e Campomar (2010, p. 6), bens podem ser definidos como “objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos”. Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 21), conceituam serviço como “atividades econômicas que uma parte oferece à outra”. A primeira característica que distingue bens e serviços é a intangibilidade dos serviços. As quatro características que distinguem claramente um serviço de um produto físico são: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985).

Devido à intangibilidade, o serviço não pode ser visto, provado, sentido, ouvido ou cheirado antes de ser comprado (Kotler & Armstrong, 2007). Essa é a principal característica que difere serviços de bens, pois, em se tratando de serviços, não é possível avaliá-los antes de sua compra, como no caso dos bens tangíveis. Um ponto importante que deve ser destacado, de acordo com Shostack (1987), é o fato de que a maioria dos serviços não são puramente intangíveis, assim como bens não são puramente tangíveis.

A inseparabilidade é outra característica dos serviços, pois eles são inseparáveis de quem os executa ou fornece, de tal forma que o prestador do serviço faz parte do próprio serviço, afetando o seu resultado (Kotler & Armstrong, 2007). Ainda para os mesmos autores e também para Zeithaml e Bitner (2003), existe uma interação entre quem fornece o serviço e o cliente, o que afeta, diretamente, o resultado do sistema de serviço.

A variabilidade ou a heterogeneidade é a causa da qualidade dos serviços variar de acordo com quem os presta, de quando são fornecidos, onde e como são proporcionados. Por isso, os serviços são muito variáveis, conforme referem Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004, p. 48). Devido a essa característica que difere os bens dos serviços, a padronização e o controle de qualidade tornam-se mais difíceis de serem obtidos, pois o desempenho dos funcionários e dos clientes torna o resultado de cada produto diferente (Hoffman et al., 2010).

A última das quatro características que diferem bens e serviços é a perecibilidade a qual, de acordo com Lovelock e Wright (2006, p. 20), mostra que “o serviço é uma ação ou realização, e não um artigo tangível que o cliente guarda, ele é perecível e não pode ser estocado”. A impossibilidade de estocar serviços acarreta, diretamente, alguns desequilíbrios no que diz respeito às questões de demandas e ofertas (Hoffman et al*.,* 2010).

É por meio da tangibilização de um produto que o cliente/consumidor final pode

mensurar seu custo-benefício e, consequentemente, perceber como válido o investimento da compra do produto em questão. Por isso, é difícil encontrar um serviço totalmente puro.

Os produtos tangíveis variam em relação a seu potencial para diferenciação. As empresas lidam com uma extensa variedade de parâmetros, incluindo forma, características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo, estilo e *design*, entre outras. Uma maneira de competir quando o bem não pode ser totalmente diferenciado é por meio da adição de serviços valorizados. De acordo com Kotler e Armstrong (2007), os grandes diferenciadores de serviços são a facilidade de pedido, a entrega, a instalação, o treinamento do cliente, a orientação ao cliente e a manutenção e reparo.

De acordo com Lovelock e Wright (2001), as tarefas de administração de marketing no setor de serviços tendem a diferir em vários aspectos importantes do marketing para venda de um bem manufaturado. Para esses autores, os bens são objetos ou dispositivos físicos, já serviços são ações ou desempenhos. O quadro 2, a seguir, evidencia algumas diferenças básicas entre bens e serviços.

	DIFERENÇAS BÁSICAS ENTRE BENS E SERVIÇOS
1	Os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços.
2	Produtos do serviço são realizações intangíveis e não objetos.
3	Há maior envolvimento dos clientes no processo de produção.
4	Outras pessoas podem fazer parte da experiência do produto.
5	Quanto maior a variabilidade nos insumos e produto operacional, mais difícil melhorar a produtividade e controlar a qualidade.
6	Muitas vezes há dificuldade de avaliação para os clientes.
7	Normalmente há uma ausência de estoques.
8	O fator tempo é muito importante - rapidez pode ser a chave.
9	Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.

Quadro 2. Diferenças básicas entre bens e serviços
Fonte: Lovelock e Wright (2001, p. 17).

Uma maneira de distinguir bens e serviços é analisá-los, de um ponto que vai do tangível dominante ao intangível dominante, conforme a figura 2, apresentada a seguir.

Figura 2. Bens e serviços – Domínio de elementos tangíveis e intangíveis
Fonte: Lovelock e Wright (2001, p. 18).

A figura acima demonstra um *continuum* de diferenças entre bens e serviços de acordo com o domínio de elementos tangíveis e intangíveis. Ou seja, quanto mais tangível, menor será a predominância do serviço agregado.

Neste estudo, para uma melhor compreensão do marketing e suas atividades, se torna necessário que o referencial bibliográfico englobe os conceitos sobre a estrutura organizacional de marketing. É por meio da gestão das pessoas envolvidas na estrutura que ocorrem as decisões de mix de marketing e o tema será discutido no item a seguir.

2.4 Estrutura Organizacional de Marketing

De acordo com Fink, Jenks e Willits (1983), uma estrutura organizacional pode ser definida como o arranjo de pessoas e tarefas elencadas para atingir os objetivos da organização. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), a estrutura organizacional apresenta as formas como as tarefas e responsabilidades são alocadas aos indivíduos e a maneira como estes são agrupados em departamentos. Scare (2008) entende que a estrutura tem como objetivo garantir a coordenação de funcionários, funções e áreas e é representada pelo organograma.

Vasconcellos e Hemsley (2002) pontuam que uma estrutura organizacional é composta de três subsistemas: de autoridade, de comunicação e de atividades. Todos esses subsistemas são regidos dentro dos agrupamentos de colaboradores das organizações, que formam

unidades denominadas departamentos. Essas divisões favorecem a gestão dos profissionais das organizações dentro dessa lógica de subsistemas. Conforme as empresas se tornam mais complexas, surgem hierarquias de autoridades dentro das corporações (Mintzbert, 1979).

Os elementos que envolvem a estrutura organizacional são (Vasconcellos, 1972): formas e divisões de estrutura que correspondem, respectivamente, ao tipo de departamentalização e aos níveis hierárquicos; o sistema de comunicação; a amplitude administrativa, que se refere ao número de subordinados que um gestor pode supervisionar; e as diferentes responsabilidades e autoridades dos colaboradores na execução das tarefas e nos resultados.

A departamentalização é necessária e envolve o processo de integralizar indivíduos em unidades que possam ser administradas (Vasconcellos & Hemsley, 2002). A criação de departamentos na organização depende de alguns fatores, conforme apontado por Vasconcellos e Hemsley (2002, p. 4): amplitude de controle, níveis hierárquicos, grau de descentralização, sistemas de comunicação e o grau de formalização da empresa. Ainda, para os mesmos autores, a constituição dos departamentos pode ser definida utilizando as seguintes categorias: função, geografia, processo, cliente, produto, período e amplitude de controle.

O desenho organizacional serve como uma descrição da instituição de forma clara, precisa, observável e mensurável (Burton & Obel, 1998). Por meio deste desenho, é apresentada a sua configuração, complexidade, formalização, centralização, coordenação e controle. Para Hall (2004), a complexidade organizacional é resultante das seguintes diferenciações que moldam a empresa:

- Horizontal - que trata da maneira definida pela organização para subdividir as tarefas desempenhadas, que podem ser em termos de especialização de tarefas realizadas ou por número de títulos de cargos presentes em uma organização;
- Vertical ou hierárquica – que envolve a enumeração de cargos entre o principal executivo e os funcionários, que trabalham nos processos produtivos, e reflete os níveis de autoridade existentes na organização. Visto que, quanto maior o nível hierárquico, maior será o grau de autoridade;
- Espacial – que trata da maneira como as diferenciações horizontais e verticais se configuram nos espaços geográficos por meio da separação por centros de autoridade ou de tarefas.

A seleção de uma estrutura organizacional adequada é uma decisão delicada que o corpo diretivo deve ter para atingir os seus objetivos (Lundgren, 1974). De acordo com Shiraishi (2009), as possíveis configurações estruturais que uma empresa pode assumir são decorrentes de suas dimensões organizacionais e diferem entre autores e linhas de estudo. Para o mesmo autor, não há modos únicos ou padronizados para classificar os desenhos organizacionais existentes.

Os conceitos de diferenciação e integração são fundamentais na estruturação das organizações, de acordo com Bateman e Snell (2006). O primeiro se refere às diferentes unidades que compõem a empresa, que realizam tarefas distintas com habilidades e métodos de trabalho diferentes. Já o segundo se refere à junção dessas diferentes unidades, de maneira que o trabalho seja coordenado em um único produto.

De acordo com os autores Vasconcellos e Hemsley (2002, p. 23), os tipos de estruturas organizacionais são:

1) Tradicionais - que têm alto grau de formalização, com unidade de comando definida, funções especializadas, departamentalização e comunicação vertical;
2) Inovativas – mais flexíveis e com baixo nível de formalização, utilizam maneiras avançadas para a criação de departamentos, comandos múltiplos e alto grau de diversificação;
3) Matriciais – utilização de uma forma de estrutura sobre os mesmos membros da empresa. São mais aplicadas nos casos de organizações que precisam de maior integração entre as áreas funcionais.

De acordo com Stevens, Loudon, Wrenn e Warren (2001), as estruturas de marketing são subordinadas às estruturas organizacionais gerais da empresa e pode-se inferir que há um alinhamento com as estratégias competitivas e corporativas existentes. De acordo com Campomar (1984), para extrair o máximo proveito das técnicas de marketing na execução de suas atividades é necessário que a empresa tenha uma estrutura com este enfoque. Ainda para o mesmo autor, é por meio da gestão das pessoas envolvidas na estrutura que ocorrem as decisões de mix de marketing.

Existem várias formas nas quais os departamentos de marketing podem ser organizados, dependendo da ênfase dada à forma de coordenação e controle definida pela

organização, tais como: por função, por produtos, pela marca, por mercado ou geografia (Kotler & Keller, 2006, p. 703). Já o autor Davis (1981), categoriza quatro possibilidades de organizar a estrutura de marketing: funcional, produto, mercado e mista (produto e mercado).

As mudanças efetivas na administração exigem o apoio de atores influentes, que atuam em várias áreas organizacionais, e a formação de equipes de funções cruzadas para atingir as demandas de trabalho dentro da empresa (Homburg, Workman, & Krohmer, 1999). Nesse sentido, as estruturas de marketing podem manifestar diversos níveis intrafuncionais nas organizações.

Os novos formatos organizacionais para a realização das atividades de marketing, que surgiram na década de 1980, eram mais flexíveis e melhor adequados à competição global (Webster, 1992). Dentre as suas principais características estavam: parcerias entre empresas, várias possibilidades de propriedade e associações (por exemplo: licenciamentos, franquias, *joint ventures*), divisão de responsabilidades por desenvolvimento de tecnologias convergentes, menor ênfase em contratação formal, entre outras.

Já as estruturas organizacionais modernas, que são mais voltadas para a inovação, configuram as seguintes características (Oliveira, 2006): maior enfoque em atividades não repetitivas, maior amplitude de análise, problemas e tecnologia mais complexos, criatividade, elevado grau de incertezas, maior desenvolvimento da motivação e da capacitação profissional.

Para Webster (1992), por meio dessas novas formas organizacionais busca-se maior flexibilidade e agilidade de resposta ao mercado diante das rápidas mudanças de tecnologia, competição e enfoque na gestão de relacionamento com os consumidores. No próximo item, serão abordados os principais pontos sobre as atividades de marketing.

2.5 Atividades de Marketing

As principais decisões das atividades de marketing envolvem o sistema de informações de marketing, o estudo e segmentação do mercado e as definições sobre o composto de marketing (Campomar, 1984). A consequência do processo de segmentação é o posicionamento, conforme será apresentado a seguir. Além disso, também será abordada a análise de concorrência.

2.5.1 Sistema de Informações de Marketing (SIM)

Para a tomada de decisão de marketing, os profissionais da área precisam de informações que servem para conhecer as necessidades, as preferências e o comportamento do consumidor, bem como identificar tendências e oportunidades. Para isso, podem utilizar o Sistema de Informações de Marketing (SIM), um conjunto de dados coletados, analisados e distribuidos de maneira rápida e eficaz para facilitar o processo de tomada de decisão em marketing.

Cox e Good (1967, p. 145) definiram o sistema de informações de marketing como "um conjunto de procedimentos e métodos para o planejamento, coleta, análise e apresentação regular de informação para o uso no processo de tomada de decisão em marketing".

Já Brien e Stafford (1968, p. 21), definiram o SIM como:

> Um complexo estruturado e interligado de pessoas, máquinas e procedimentos construído para gerar um fluxo ordenado de informações relevantes, coletadas de ambas as fontes intra e extra-empresa, para serem usadas como base da atividade de tomada de decisão em áreas de responsabilidade específica da administração de marketing.

Segundo Mayros e Werner (1982, p. 11), o SIM é "um conjunto de dados organizados e analisados através de relatórios ou modelos estatísticos. Os dados são transformados em informação para ajudar o gerente de marketing a encontrar respostas para suas perguntas".

As diversas definições do SIM têm sutis diferenças, mas todas enfatizam a sua importância em contribuir com a melhoria do processo de decisão em marketing, reduzindo o grau de incerteza e o risco de erros nas tomadas de decisão.

O sistema de informações de marketing traz vantagem competitiva para a empresa. De acordo com Star (1998), alguns benefícios que ele oferece para a empresa são: valor agregado aos produtos (bens e serviços); maior segurança; melhor serviço; vantagens competitivas; menos erros; maior precisão; produtos de melhor qualidade; maior eficiência; maior produtividade; mais oportunidades.

O sistema de informações de marketing e sua análise avaliam segmentos de mercados, demandas, oportunidades de marketing e potencial competitivo da empresa. Dessa maneira, a empresa poderá decidir como irá se posicionar no mercado em relação aos concorrentes e diferenciar-se em termos de produto, preço, promoção e praça.

O modelo de SIM abaixo é composto por três etapas (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 1999):

1 - Identificação das necessidades de informações.

2 - Desenvolvimento das informações a partir de registos internos da empresa, sistemas de inteligência de marketing, pesquisa de marketing e análise de informações.

- Registros Internos – informações sobre a extensão do esforço de marketing empreendido pela organização.
- Inteligência de Marketing – é o conjunto de fontes e procedimentos pelos quais os tomadores de decisão obtêm informações cotidianas sobre desenvolvimento no ambiente externo de marketing.
- Pesquisa de Marketing – a pesquisa de marketing projeta, coleta e relata dados descobertos relevantes para a situação específica de marketing ou para o problema com que a organização se defronta.
- Análise de informações – análise das informações coletadas pelos sistemas de inteligência e de pesquisa de marketing.

3 - Distribuição das informações

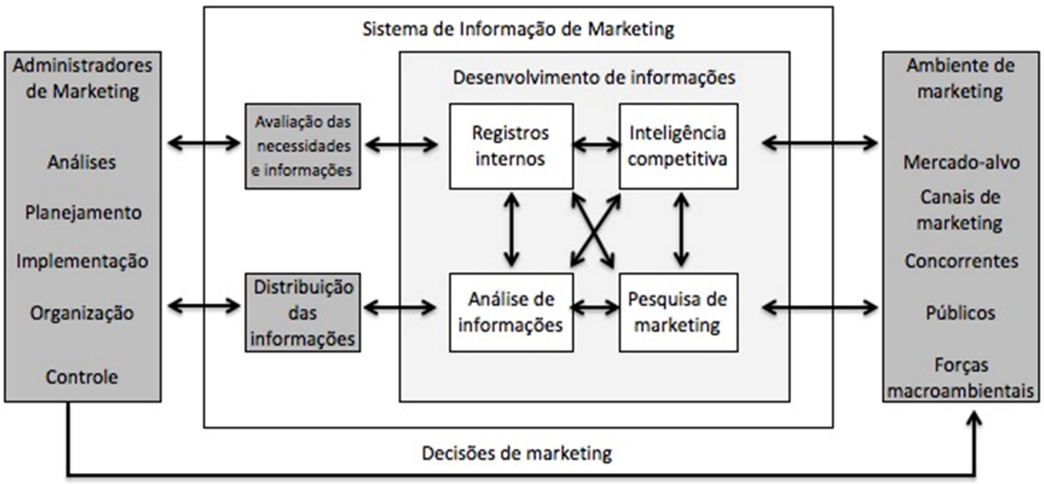

Figura 3. Modelo de sistema de informações de marketing
Fonte: Traduzido pela autora de Kotler et al. (1999).

O sistema acima apresentado identifica as necessidades de informação interagindo com os gerentes. As informações são desenvolvidas a partir dos registros internos da empresa,

das atividades de inteligência de marketing e de pesquisa de marketing. Depois de coletados, os dados são processados por meio da análise de informações para que se tornem mais úteis. Por último, as informações são distribuídas aos gerentes, para auxiliá-los na tomada de decisão de marketing.

Segue abaixo uma visão panorâmica do SIM mais recente, sugerida por Campomar e Ikeda (2006, p. 38), enfatizando as decisões de marketing:

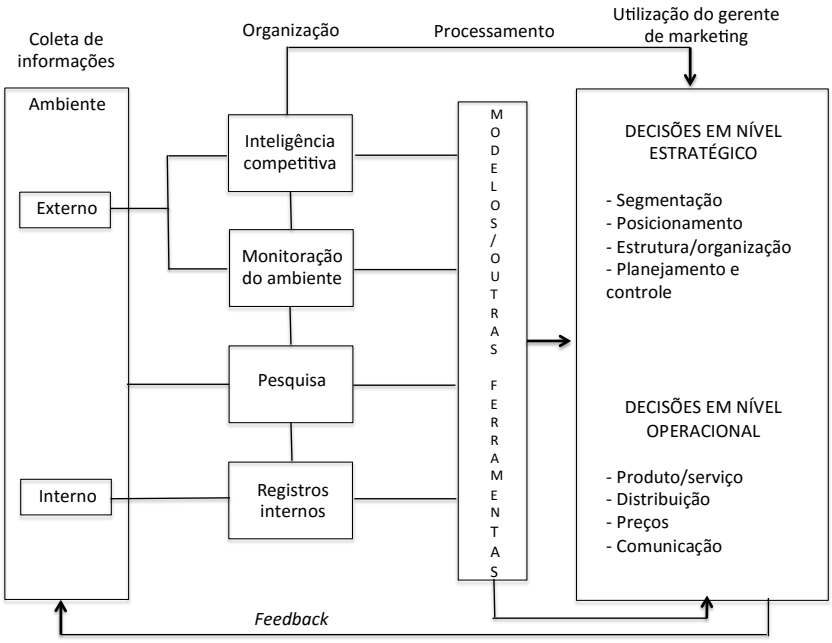

Figura 4. Modelo de sistema de informação de marketing com ênfase na tomada de decisões
Fonte: Campomar e Ikeda (2006, p. 38).

Segundo o modelo acima apresentado, do ambiente interno são gerados vários relatórios referentes à organização em si e do ambiente externo são analisadas as informações de inteligência competitiva e monitoramento do ambiente. A pesquisa de marketing traz informações sobre oportunidades ou detecta possíveis problemas para depois preveni-los. Os modelos e as outras ferramentas tratam das informações já existentes e transformam-nas de maneira que se tornem mais úteis. Por último, as informações são distribuídas aos gerentes, para auxiliá-los na tomada de decisão de marketing.

Para Heany (1968 citado por Uhl, 1981), não existe um único sistema de informações de marketing que sirva a todas as empresas. Cada administração tem requisitos de informações particulares, de acordo com a sua perspectiva, e com uma ordem singular de prioridades e estilos de dirigir.

De acordo com Perin (1997, p. 13):

> Com relação aos componentes de um MkIS [sistema de informação de marketing], é preciso salientar que apesar dos vários modelos e/ou propostas apresentados na literatura, desde o surgimento do conceito de MkIS, existe um consenso entre os autores sobre a sua implementação em uma organização. A concordância está no fato de que não existe um modelo ideal, nem tampouco uma implementação (um pacote) pronta de MkIS [...] Cada empresa tem uma realidade e necessidades particulares. Desta forma, cabe a cada organização adotar um modelo e adaptá-lo às suas características específicas.

Alguns autores, como Mayros e Werner (1982), reforçaram as questões referentes à qualidade e à acessibilidade da informação e da troca de informação entre o marketing e os outros departamentos da empresa. Todas as informações contidas no SIM só serão válidas para o gestor da unidade de informação se forem recolhidas e atualizadas de forma permanente e sistemática.

Além disso, o SIM poderá proporcionar a recuperação seletiva de informação, o reconhecimento mais rápido das tendências que se desenvolvem ao nível do mercado e pode evitar que as informações importantes sejam facilmente omitidas. A utilização do sistema de informações de marketing faz parte do planejamento e elaboração de planos de marketing, uma das atividades mais importantes no processo de gestão de marketing.

2.5.2 Segmentação e Posicionamento

Os profissionais de marketing utilizam diversas ferramentas para obter as respostas desejadas do público-alvo. As ferramentas do marketing mix ou composto de marketing, como também é conhecido, foram classificadas em quatro grandes grupos por McCarthy (1975): produto, preço, praça (ou ponto-de-venda) e promoção. Esses são os chamados 4P's do marketing e, de acordo com Campomar (1984, p. 43), "Essas variáveis de decisão de marketing (4P's) são características controláveis pela organização e que podem ser manipuladas para influenciar as trocas; a tarefa básica da organização é encontrar as melhores combinações para elas de modo integrado".

O mix de marketing (4P's) representa a visão que a organização tem das ferramentas de marketing disponíveis para segmentar-se e posicionar-se frente a seus clientes. Como não é possível que a empresa atenda todos os consumidores de um mercado, o processo de segmentação é fundamental (Toledo & Hemzo, 1991). A segmentação é o processo de dividir o mercado em grupos de consumidores potenciais com características e necessidades similares (Weinstein, 1995).

Para Kotler e Fox (1994), todos os mercados são heterogêneos e formados pela soma de segmentos de mercado. Existem várias formas de segmentar um mercado e, de acordo com Kotler e Armstrong (1999), podem ser classificadas em quatro grupos:

1. **Segmentação geográfica:** regiões, localização por cidade, clima ou vegetação;
2. **Segmentação demográfica:** idade, sexo, ciclo de vida familiar, renda, educação;
3. **Segmentação comportamental:** valores, interesses, taxa de uso, ocasiões de compra;
4. **Segmentação psicográfica:** classes sociais, personalidade, estilo de vida etc.

Depois de segmentado e identificado o público-alvo, é preciso definir o posicionamento (Hooley, Saunders, & Piercy, 2005; Kotler & Keller, 2006; Toledo & Hemzo, 1991; Weinstein, 1995). Para Kotler e Armstrong (2007, p. 180), "O posicionamento do produto é a maneira como ele é definido pelos consumidores quanto a seus atributos importantes – o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrentes".

Os profissionais de marketing devem identificar os segmentos de mercado, selecionar um ou mais desses segmentos para, então, desenvolver produtos e trabalhar o mix de marketing para posicionar a oferta no mercado na mente do público-alvo. Portanto, o mix de marketing terá como direcionamento as decisões definidas no processo de segmentação e posicionamento de marketing da organização.

De acordo com Aaker (1998), a questão do posicionamento de marca adquire maior importância em função da realidade do mercado. Para o autor, uma identidade e uma posição de marca bem concebida e implantada trazem uma série de vantagens à organização: orientam e aperfeiçoam a estratégia de marca; proporcionam opções de expansão da marca; melhoram a memorização da marca; dão significado e concentração para a organização; geram uma vantagem competitiva; ocupam uma posição sólida contra a concorrência; dão propriedade sobre um símbolo de comunicação; e proveem eficiências em termos de custos de execução.

Para Kotler (1998, p. 234), "o ponto central do marketing estratégico moderno pode ser descrito como marketing SAP – segmentação, alvo e posicionamento". O posicionamento de mercado é concebido como a estratégia relacionada a qual abordagem adotar em relação à segmentação de mercado e à seleção dos segmentos dos quais a companhia quer participar (Greenley, 1989 citado por Blankson, 2001). Já para Keller (2003), o posicionamento é a criação de superioridade da marca na mente dos consumidores.

2.5.3 Análise de Concorrência

Existem maneiras de analisar a concorrência que podem ser por meio de seus vários níveis (de marca, setorial, de forma e genérica) ou da observação da concorrência do ponto de vista do setor ou do mercado. Os concorrentes mais próximos de uma empresa são aqueles que buscam atender os mesmos clientes, às mesmas necessidades e fazer ofertas semelhantes. Também se deve levar em consideração os concorrentes latentes, que podem oferecer outros ou novos caminhos para atender às mesmas necessidades. Para identificar os concorrentes, a empresa pode utilizar análises fundamentadas tanto no setor quanto no mercado (Kotler & Keller, 2006).

Os autores classificam os setores de acordo com a quantidade de empresas vendedoras; os níveis de diferenciação do produto; a presença ou não de barreiras à entrada, à mobilidade e à saída; as estruturas de custo; o grau de integração vertical e o grau de globalização. Os quatro tipos de estruturas setoriais são: monopólio puro, no qual somente uma empresa oferece o produto; oligopólio, no qual algumas empresas fornecem o mesmo produto; concorrência monopolista, no qual vários concorrentes podem diferenciar suas ofertas da concorrência; e concorrência pura, que é o caso de vários concorrentes oferecerem o mesmo produto, sem diferenciação entre eles.

As principais diferenças entre os setores estão na facilidade de entrar neles. As principais barreiras de entrada são: necessidade de capital, economias de escala, exigências de patentes e licenciamento, escassez de locais, matérias-primas ou distribuidores, e exigência de reputação. Além da abordagem setorial, é possível identificar concorrentes que utilizam a abordagem do mercado: concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes.

A empresa deve estudar seus concorrentes, identificar os principais e levantar quais são suas estratégias, seus objetivos, forças e fraquezas (Ries & Trout, 1999). É importante monitorar constantemente as estratégias dos concorrentes. Para Kotler e Keller (2006), que apontam a existência de vários métodos para identificação das potencialidades dos concorrentes, uma análise deve levar em conta: a participação de mercado dos concorrentes no mercado-alvo; o *share-of-mind* dos concorrentes (percentual referente à lembrança que o público tenha dos concorrentes); e o *share-of-heart* (porcentagem referente à preferência que as pessoas têm pelos concorrentes). Ainda para os autores, o *benchmarking* tem se transformado em prática corrente nas empresas, principalmente no sentido de ‘aprender’ com

as potencialidades dos concorrentes.

2.5.4 Composto de Marketing

O composto de marketing tradicional proposto por McCarthy (1960) engloba produto, preço, praça e promoção. A combinação particular desses elementos do mix de marketing são as variáveis controláveis que a organização utiliza para realizar as trocas com o mercado (Kotler & Fox, 1994).

O gerenciamento de produto está diretamente ligado à análise e à seleção de mercado. Os produtos são desenvolvidos para atender às necessidades do mercado e são modificados à medida em que se alteram essas necessidades. De acordo com Kotler e Armstrong (2003, p. 204), o produto é "algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade".

No mercado *Business-to-Business* (B2B), os produtos são vendidos para clientes corporativos que farão uso em suas empresas e são consumidores "profissionais". Já no mercado *Business-to-Consumer* (B2C), os produtos são vendidos para consumidores finais que farão uso pessoal e não são "profissionais".

No B2B, os produtos de composição são as matérias-primas e as peças manufaturadas. Já os produtos de fundação são as instalações e equipamentos acessórios. Por fim, os produtos facilitadores são os de suprimentos e serviços. No B2C, os produtos são de conveniência, de compra comparada, de especialidade e não-procurados. É importante ressaltar que, quando os clientes compram produtos manufaturados, eles adquirem um bem físico.

Ao consumir serviços, os clientes adquirem desempenhos e não o bem físico. No entanto, conforme explicitado anteriormente, é possível que bens e serviços sejam obtidos de forma conjunta. De acordo com Lovelock e Wirtz (2006), mesmo na compra de um bem tangível, uma parte significativa do valor pago refere-se à mão-de-obra, competência e utilização de equipamento.

De acordo com Kotler e Keller (2006), os produtos apresentam cinco níveis, sendo que cada um agrega mais valor para o cliente e todos juntos geram a hierarquia de valor para ele. O primeiro e mais importante nível é o benefício central, o que o cliente realmente está comprando. O segundo nível é a transformação do benefício central em produto básico para

atender o cliente. O próximo estágio é o produto esperado, conjunto de atributos e condições normalmente esperadas pelo cliente. Já o quarto nível é o produto ampliado, que excede às expectativas dos clientes. Por meio deste, ocorre o posicionamento da marca e a diferenciação. O quinto e último nível é o produto potencial, no qual se refere às ampliações e transformações que o produto terá no futuro, buscando outras formas de atender às necessidades dos clientes.

As rápidas mudanças no mercado, devido à tecnologia, apresentam oportunidades e desafios para o estrategista de produto. Ao monitorar o desempenho de um produto e ao formular a estratégia, o profissional de marketing pode dar ênfase para um atributo que seja diferenciador.

Uma marca, muitas vezes, pode vender ou comercializar os seus produtos em conjunto e isso pode ser um determinante de sucesso. De acordo com a American Marketing Association (2007), a marca de um produto "é um nome, termo, símbolo, desenho ou combinação desses elementos que devem identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência".

Com base nesta definição, podemos, de forma sucinta, observar que uma marca possui dois grandes objetivos, que são a identificação e a diferenciação dos bens e serviços de um vendedor. Nesse sentido, é importante destacar os ativos associados a uma marca, que a diferenciam e são conhecidos como *brand equity*. Segundo Keller (2008), embora existam várias visões diferentes de *brand equity*, a maioria concorda que o conceito tem a ver com os efeitos de marketing atribuíveis exclusivamente a uma marca.

Para Aaker (1998), o conceito de *brand equity* poderia ser entendido como o conjunto de ativos associados a uma marca, seu nome e seus símbolos, e que podem ser somados ou subtraídos do valor proporcionado por um bem ou serviço. Tal capacidade estaria fundamentada em um conjunto de grupos de recursos: lealdade, conhecimento, qualidade percebida, associações da marca e outros ativos.

Para Kapferer (2003), o conceito de *brand equity* está relacionado com a capacidade que uma marca tem como fator de vantagem competitiva e de redução de riscos para seu detentor. Uma marca forte permite preços superiores, usufrui de lealdade dos consumidores e seria uma alavanca de lucratividade. Essa, por sua vez, estaria apoiada em três fatores: nível aceitável de parcela adicional de preço, diferencial de atração e de fidelidade, e diferencial de margem.

Já para Keller (2008), o *brand equity* está relacionado ao fato de se obterem com uma marca resultados diferentes daqueles que se obteriam se o mesmo produto não fosse identificado por aquela marca. No seu modelo de explicação de *brand equity,* Keller apresenta uma pirâmide onde lembrança ou proeminência de marca seriam a base. A partir daí, um conjunto de significados (desempenho, imagens, julgamentos, sentimentos e ressonância) formariam a identidade da marca.

Todos os três autores acima mencionados colocam a lembrança da marca como um aspecto chave para o *brand equity*. Sendo assim, atividades que levem ao aumento dos índices de lembrança (espontânea ou estimulada), certamente, irão contribuir para a melhoria do desempenho da marca.

Além disso, para os autores existe um segundo bloco de formação do *brand equity* que pode-se chamar, genericamente, de identidade da marca ou seu conjunto de significados. Ou seja, além de ser lembrada, uma marca deve ser lembrada como tendo uma imagem positiva e adequada no contexto de escolha da categoria. A formação da imagem e identidade de uma marca é um processo complexo, no qual praticamente tudo aquilo que a empresa ou marca faz tem algum tipo de impacto sobre ela.

Fundamentando-se no modelo do mix de marketing, todas as variáveis (produto, preço, praça e promoção) têm papel neste processo. No entanto, é importante destacar aqui a relevância do papel do produto neste contexto. Para Keller (2008), o cerne para a construção de uma marca com forte *brand equity* é um bom produto.

O segundo componente do composto de marketing é o preço, que "é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou um serviço" (Kotler & Armstrong, 2003, p. 263). O preço deve ser cuidadosamente articulado com o produto, com a distribuição e com as estratégias de comunicação da empresa. Para Kotler (2000), o limite máximo para a formação do preço será determinado pela curva de demanda e o mínimo, pelos custos. De acordo com Hooley et al. (2005), o posicionamento competitivo da empresa é uma declaração dos mercados-alvo, isto é, onde a empresa vai competir, e da vantagem diferencial, ou como a empresa irá competir.

O diferencial competitivo pode ser criado a partir de qualquer um dos pontos fortes da empresa ou das competências que a diferenciam da concorrência. De acordo com Porter (1989), para gerar mais valor que os concorrentes e obter vantagem competitiva existem duas estratégias: diferenciação e liderança de custos. Existem empresas que apostam em ambas as

situações. O preço representa o equilíbrio entre a expectativa de benefícios do cliente e o lucro desejado pela empresa. A decisão de preço deve ser fundamentada nos objetivos e metas de marketing e nos objetivos corporativos da empresa.

Uma das questões que o comprador examina durante o processo de compra é o preço. Em mercados organizacionais, preço e criação de valor concentram-se no impacto econômico que um bem ou serviço exerce sobre os custos e receitas do cliente. De acordo com Nagle e Holden (2003), o valor derivado de um produto, tradicionalmente, variará de um segmento de consumidores a outro.

Não existe uma fórmula fácil para atribuir preço a um bem ou serviço. A decisão engloba diversas facetas: as variáveis da demanda, custo, concorrência etc. A importância desses aspectos aumenta à medida em que o profissional de marketing formula o papel que o preço vai desempenhar na estratégia de marketing da empresa. De acordo com Monroe (2003), no contexto econômico é usual pensar no preço como a quantidade de dinheiro que se quer sacrificar para adquirir algo que se deseja. Por isso, atribuir preço "incorreto" a um determinado produto pode gerar uma cadeia de fatos que prejudicam a posição da empresa no mercado.

Um ponto básico na atribuição de preços relaciona-se aos atributos da oferta que mais contribuem para o valor percebido. O valor para o cliente é a qualidade percebida pelo mercado, ajustada pelo preço relativo de seu produto (Gale, 1996). Qualidade percebida pelo mercado é a opinião dos clientes sobre seus produtos comparados com os de seus concorrentes.

O preço é um elemento estratégico para os objetivos da organização. É o único "P" gerador de receita e o mais flexível dos 4P's do marketing. De acordo com Nagle e Holden (2003), o desenvolvimento de produto, promoção e distribuição eficazes são as sementes do sucesso empresarial e a atribuição de preços é a colheita. Além disso, conforme citado anteriormente, o preço informa ao mercado o posicionamento e o valor pretendido pela empresa para seu produto ou marca. Para Lambin (2000), o preço é expressão monetária do valor. Para Urdan e Urdan (2012), o preço é tudo que o consumidor entende ter dado ou sacrificado para obter o produto.

Para o comprador, o preço pode ser compreendido como o valor estabelecido por aquilo que é trocado. Em outras palavras, existe uma troca de poder de compra pela satisfação ou utilidade advinda de algum bem ou serviço. Valor representa, em unidades monetárias, um

conjunto de benefícios econômicos, funcionais/técnicos e psicológicos recebidos pelo cliente, em troca do preço pago por um produto (Anderson & Narus, 1998).

Nos dias atuais, os clientes têm cada vez mais acesso facilitado à informação, fazendo com que sejam capazes de buscar melhores alternativas. Assim, tornam-se a cada dia mais exigentes, menos leais às marcas e abertos às novas possibilidades. De acordo com Kotler e Keller (2007), os clientes buscam sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela.

Ainda para os mesmos autores, a probabilidade de satisfação e repetição da compra vai depender da oferta atender ou não a essa expectativa de valor. A satisfação do consumidor é um fator importante a ser levado em consideração, pois é uma maneira de garantir sua retenção, lealdade e, com isso, a lucratividade do negócio (Oliver, 1997; Urdan, 1993).

Por isso, é necessário que as empresas desenvolvam estratégias centradas no cliente e tenham a capacidade de responder às suas necessidades. O valor tem uma forte relação com qualidade e satisfação, pois seu potencial influencia as atitudes e intenções de comportamento, que incidem no grau de retenção, lealdade e comunicação espontânea pelos consumidores (Cronin, Brady, & Hult, 2000; Holbrook, 1999; Oliver, 1999; Richins,1999; Solomon, 1999).

Para Lovelock e Wright (1999), o valor percebido pelo consumidor está atrelado aos fatores cognitivos e emocionais. A relação entre custo e benefício é uma das abordagens para se compreender o significado de valor para o cliente (Byramjee, Bhagat, & Klein, 2010). De acordo com Gale (1995 citado por Woodruff, 1997), o valor no mercado para o cliente está relacionado à percepção de qualidade ajustada para o preço relativo do produto.

Ainda, para outros autores como Kerin et al. (2007), do ponto de vista do consumidor o preço é geralmente usado para indicar o valor quando comparado com os benefícios percebidos de um produto. De maneira geral, o valor percebido pelo cliente é a troca do que se paga pela compra do que se recebe. Para ter uma vantagem competitiva é necessário identificar maneiras de atingir os desejos dos clientes e entregar o maior valor esperado (Woodruff, 1997). Os benefícios comparados com a oferta dos concorrentes criam a vantagem competitiva.

Para o marketing, é importante considerar o quanto o mercado está disposto a pagar e, por isso, o profissional da área deve ponderar os custos, os clientes, os concorrentes e o

ambiente de marketing. É importante que o preço estabelecido esteja de acordo com a estratégia de marketing da empresa, o mercado-alvo e o posicionamento. Os preços baseados na concorrência devem levar em consideração a relação entre oferta e demanda e os custos do bem ou serviço (Bruni & Famá, 2002).

A precificação baseada na concorrência pode ser influenciada por: quantidade de concorrentes, barreiras de entrada, diferenciação entre ofertas, espaço para fixar preços individualmente. Para Bruni e Famá (2002), esse tipo de precificação tem algumas vantagens, como poder rapidamente reduzir o preço ao nível do concorrente e incentivar o fornecedor a compreender e buscar um maior valor percebido. No entanto, existem algumas limitações: reduzir o preço ao nível do concorrente é uma decisão financeira limitada; além disso, focar na concorrência pode afastar a atenção das reais necessidades dos clientes.

Ainda, para os autores acima mencionado, uma outra forma de estabelecer preços é utilizar o valor em consideração. Para isso, é preciso determinar alguns condicionantes: disponibilidade de produtos substitutos; diferenciação; dificuldade de comparação; relação entre preço e qualidade; custo de mudança; custos compartilhados; dentre outros. Esse tipo de precificação tem algumas vantagens, como utilizar a ótica dos clientes e adotar preços de forma segmentada. No entanto, é importante estar atento a todos os pontos e não deixar de lado componentes do custo total de uso do produto.

Por último, Kotler e Fox (1994) citam que a relação entre elasticidade e preço da demanda reflete a alteração desta devido a um aumento no preço. Ou seja, a demanda tende a ser mais elástica quando a quantidade demandada responde com maior intensidade à alteração nos preços. E a demanda tende a ser mais inelástica quando a quantidade demandada não responde com tanta intensidade a alterações nos preços.

Outro componente do mix de marketing é a praça, que trata de como tornar o produto disponível e acessível para o consumidor (Stanton, 1980). Nesse sentido, é necessário tomar algumas decisões referentes à localidade e aos métodos de canais de distribuição a serem utilizados (Easingwood & Coelho, 2003). A empresa pode fazer uma distribuição direta, no qual o fabricante deve desempenhar todas as funções de marketing necessárias para gerar a venda e entregar produtos aos clientes. Ou a empresa pode optar por uma distribuição indireta, por meio de um intermediário. A utilização de empresas parceiras para a distribuição física é denominada canal de marketing ou de distribuição (Rosenbloom, 2002).

A utilização do canal de distribuição, como componente da estratégia de marketing,

tem algumas dimensões importantes e relacionadas (Rosenbloom, 2002). Primeiro, a estrutura do canal deve ser designada a atender aos objetivos de marketing desejados. No entanto, a seleção do melhor canal para atingir os objetivos é desafiadora porque (1) as alternativas são muitas, (2) os objetivos de marketing são diferentes e (3) a variedade de segmentos do mercado organizacional sempre exige a utilização simultânea de canais separados.

O elo entre o produtor e o cliente é o canal de distribuição. O canal desempenha todas as tarefas necessárias para concluir uma venda e entregar produtos aos clientes. Essas tarefas incluem: fazer contato com compradores em potencial, negociar, contratar, transferir propriedade, comunicar, arranjar financiamento, oferecer o produto e fornecer estoque local, transporte e armazenagem.

A distribuição do produto pode ser tanto física quanto eletrônica, de acordo com sua natureza e estratégia de negócio da empresa. Para Day e Bens (2005), a internet tem um papel importante atualmente para complementar os canais tradicionais de marketing. As redes de valor são modelos de negócios que utilizam os conceitos da cadeia de suprimento digital para obter a maior satisfação do cliente e a lucratividade da empresa. É uma rede de parcerias dinâmicas e de alto desempenho entre clientes-fornecedores e fluxos de informações. De acordo com Bovet e Martha (2001), a rede de valor deve ser:

- **Alinhada com o cliente:** o cliente comanda a rede de valor, não se caracterizando como um receptor passivo da produção da cadeia de suprimentos;
- **Cooperativa e sistemática:** cada atividade é designada ao parceiro com mais capacidade para desempenhá-la;
- **Ágil e flexível:** mudanças de necessidades são asseguradas por meio da flexibilidade de produção, de distribuição e do sistema do fluxo de informações;
- **Fluxo rápido:** ciclos pedido-entrega são rápidos e curtos;
- **Digital:** internet é viabilizador-chave, além do sistema do fluxo de informações e a sua utilização inteligente que se encontram no coração da rede de valor.

O gerenciamento do canal é a tarefa contínua de administrar sua estrutura a fim de atingir os objetivos de distribuição.

O mix de marketing tem outro elemento que é a promoção. Dos 4P’s do composto de marketing, esse é o responsável pelo mix de comunicação, que transmitirá a estratégia de posicionamento ao seu público-alvo. As ferramentas do mix de comunicação variam de

acordo com os autores, mas, geralmente, contemplam: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, vendas pessoais e marketing direto. Segue abaixo um quadro com o mix de comunicação, de acordo com alguns autores:

MIX DE COMUNICAÇÃO				
Autor	Kotler	Shimp	Odgen e Crescitelli	Hoffman et al.
Ano	2000	2002	2007	2010
Mix de comunicação	Propaganda	Propaganda	Propaganda	Propaganda com mídia
	Promoção de vendas	Promoção de vendas	Promoção de vendas	Promoção de vendas
	RP e publicidade	Publicidade	RP e publicidade	RP e publicidade
	Vendas pessoais	Vendas pessoais	Vendas pessoais	Vendas pessoais
	Marketing direto	Patrocínio de marketing	Marketing direto	
		Comunicação no ponto-de-venda	Marketing digital	

Quadro 3. Mix de comunicação de acordo com diferentes autores
Fonte: Nascimento (2010, p.20).

De acordo com o quadro acima exposto, é possível observar que não existe uma única classificação ou consenso. Na prática, o planejador do mix de comunicação da organização decide as categorias que farão parte dele.

Para Shimp (2002, p. 4), a comunicação de marketing representa "o conjunto de todos os elementos no mix de marketing de uma marca que facilita trocas ao estabelecer significado compartilhado com os clientes daquela marca".

"A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é uma expansão do elemento de promoção do mix de marketing. " (Ogden & Crescitelli, 2007, p. 3). Em uma outra definição sugerida por Grönroos (2009, p. 269):

> Comunicação Integrada de Marketing é uma estratégia que integra marketing de mídia tradicional, marketing direto, relações públicas e outros meios distintos de comunicação de marketing, bem como os aspectos de comunicação da entrega e do consumo de bens e serviços, do atendimento ao cliente e outros encontros com o cliente. Assim, as comunicações integradas de marketing têm uma perspectiva de longo prazo.

A utilização dos vários métodos de promoção de marketing de forma integrada apresenta resultados de comunicação mais positivos do que ferramentas aplicadas individualmente (Shimp, 2002). Todas as variáveis da CIM afetam o programa de marketing como um todo e, por isso, devem ser gerenciadas.

Os autores Ogden e Crescitelli (2007) classificaram as modalidades de comunicação em cinco categorias (tradicionais, complementares, inovadoras, massificadas e segmentadas), conforme o quadro abaixo:

Quadro 4. Mix de comunicação de marketing
Fonte: Ogden e Crescitelli (2007, p. 24).

As formas clássicas de comunicação de marketing estão enquadradas na categoria tradicional; já a complementar engloba as modalidades menos consideradas, apesar de serem igualmente importantes e, por último, na inovadora, estão as ferramentas mais recentes e que surgiram com os avanços da tecnologia da informação. O eixo vertical do quadro apresentado é dividido em massificados e segmentados e a diferença está no número de pessoas que cada ferramenta atinge.

Das ferramentas do mix de comunicação mais tradicionais e usuais, é possível destacar a propaganda, que é "o desenvolvimento e a execução de qualquer mensagem de lembrança, informação ou persuasão comunicada a um mercado ou público-alvo, geralmente de forma não-pessoal, ou seja, de maneira massificada." (Ogden & Crescitelli, 2007, p. 24). A utilização da propaganda é um investimento no valor da marca, de acordo com Shimp (2002).

Algumas mídias são amplamente utilizadas para atingir o público, tais como: televisão, rádio, impressos, internet e mala direta (Hoffman et al., 2010; Lovelock & Wirtz, 2006). Dentre as principais características da propaganda estão: o fato de a mensagem ser paga, o patrocinador da mensagem ou produto ser identificado e permitir a criação contínua para a mensagem que é padronizada e uniforme (Kotler, 2000; Ogden & Crescitelli, 2007; Shimp, 2002). Além disso, para que ela atinja o seu objetivo, é preciso que seja dinâmica, criativa, persuasiva e/ou informativa, que mantenha a supremacia das necessidades do

consumidor e esteja de acordo com as estratégias e objetivos estabelecidos para todos os elementos do mix de CIM.

Outra ferramenta muito utilizada do mix de comunicação é a promoção de vendas, atividade realizada no ponto-de-venda (Hoffman et al., 2010). Geralmente, contempla a distribuição de amostras, cupons, brindes, promoções com prêmios, entre outras. Com o objetivo de obter retorno no curto prazo, é bem utilizada para chamar atenção para o lançamento de produtos, atingir novos segmentos de mercado, neutralizar o impacto de ações da concorrência, reforçar o valor da marca e aumentar vendas em declínio (Kotler, 2000; Lovelock & Wirtz, 2006).

É importante salientar que a promoção de vendas voltada para o consumidor final utiliza, principalmente, as seguintes abordagens: amostragem, brindes, concursos e sorteios, vale-brinde, promoções de desconto, pacotes de bonificação, kit promocional, promoções casadas, cupons de descontos, reembolsos e abatimentos, demonstração e comprador misterioso (Ogden & Crescitelli, 2007).

No entanto, a promoção de vendas também pode ser voltada para o intermediário, elaborando ações ou programas de incentivo que visam atingir os membros do canal de distribuição (distribuidores, atacadistas e varejistas). Nesse caso, com o objetivo de persuadir os intermediários a distribuir e estocar seus produtos, a empresa utilisa dos seguintes principais tipos de ações: descontos, concursos e incentivos ao intermediário, materiais de ponto-de-venda, programas de treinamento, peças promocionais, entre outras (Ogden & Crescitelli, 2007).

Já a atividade de Relações Públicas (RP) é importante para criar e manter um relacionamento positivo com os públicos da empresa, que englobam: fornecedores, intermediários, funcionários, acionistas, imprensa, associações e a sociedade em geral (Urdan & Urdan, 2006).

De acordo com Semenik e Bamossy (1996), o conceito de publicidade surge das atividades de RP e é definido como “a informação sobre determinada empresa ou seus produtos, disseminada ao público a um custo zero para a empresa.”

Dentre as principais atividades exercidas pelas Relações Públicas, pode-se destacar: divulgar produtos, promover eventos corporativos, treinar porta-vozes, definir políticas de relação com a imprensa e fazer *lobby* junto aos órgãos públicos e aos grupos de interesse (Kotler & Keller, 2006).

A ferramenta de venda pessoal, de acordo com Kotler e Keller (2006), é a mais eficaz em estágios avançados do processo de compra, especialmente para aumentar a preferência do comprador e levá-lo à ação.

Para Churcill e Peter (2000), a venda pessoal estimula a compra mais rápida, no curto prazo, ou em maior quantidade de produtos pelo consumidor ou pelo comércio. É uma ferramenta de duas vias, pois estabelece uma comunicação pessoal com o cliente, com aprofundamento, diante do relacionamento criado e da resposta.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), a principal desvantagem da venda pessoal é o seu alto custo. No entanto, as vantagens são várias: possibilidade de personalizar mensagens, *feedback* imediato, permite ao vendedor a capacidade de 'falar e mostrar', aumentando a chance de vendas e, finalmente, favorece o desenvolvimento de um relacionamento a longo prazo com o comprador.

Outra ferramenta que compõe os elementos clássicos do mix de comunicação é o marketing direto, que busca criar um relacionamento imediato entre o vendedor e o comprador, reter os clientes atuais, induzir à experimentação do produto, aumentar o volume de vendas, além de gerar uma resposta imediata. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 419), é "o uso de canais diretos para chegar ao consumidor e oferecer produtos e serviços sem intermediário de marketing".

As ferramentas de marketing direto têm as seguintes características: são privadas, objetivam uma mensagem dirigida e personalizada, que podem ser preparadas e atualizadas rapidamente, além da possibilidade de serem interativas (Ogden & Crescitelli, 2007). Dentre os vários meios utilizados para comunicar a mensagem de marketing direto ao consumidor, pode-se destacar (Ogden & Crescitelli, 2007): mala direta, meios eletrônicos e telemarketing ativo.

Os custos para conquistar novos clientes são altos e, por isso, o ideal é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais (Vavra, 1993). De acordo com o mesmo autor, 91% dos clientes insatisfeitos jamais comprarão da mesma empresa e comunicarão sua insatisfação a, pelo menos, nove outras pessoas.

Três são as premissas para o marketing de relacionamento: rede, interação e relacionamento (Gummesson, 2005). É um sistema complexo, que envolve diversos aspectos interligados, cujos efeitos de longo prazo e geração de benefícios atendem todos os envolvidos.

É importante que as empresas considerem alguns fatores importantes no momento de estabelecer o mix de promoção de marketing, tais como: o tipo de mercado do produto, a estratégia utilizada, o estágio de disposição do comprador, o estágio do ciclo de vida do produto e a classificação da empresa no mercado.

As diversas ferramentas disponíveis no mix de comunicação têm características e meios de divulgação adequados para cada uma de suas peculiaridades. Segue abaixo um quadro no qual é possível visualizar isso em cada uma das categorias de comunicação – tradicionais, complementares e inovadoras:

Modalidade de comunicação	Principal característica	Meio usual de divulgação
TRADICIONAIS		
Propaganda	Criação de imagem/posicionamento	Televisão, rádio, revista, jornal, outdoor e cinema
Publicidade	Criação de imagem/posicionamento	Televisão, rádio revista e jornal.
Relações públicas	Imagem na sociedade (opinião pública)	Televisão, rádio revista e jornal.
Promoção de vendas	Estímulo de vendas por meio de benefício extra	Televisão, rádio, revista, jornal e ponto-de-venda
Marketing direto	Contato personalizado	Correio, internet e telefone
Venda pessoal	Mensagem personalizada interativa e modulada	Contato pessoal
COMPLEMENTARES		
Product placement	Inserção de marca ou produto em programas de TV ou filmes	Televisão e filme
Ações cooperadas com o trade	Campanhas conjuntas com varejistas	Tablóide e encarte
Marketing digital	Flexibilidade, rapidez e baixo custo.	Internet
Eventos	Contato com público específico (eventos técnicos) Exposição e valorização de marca (shows)	Feira, congresso e show
Merchandising	Exposição	Ponto de venda
Folhetos/catálogos	Complemento de informações	Material impresso, vídeo e internet
Marketing de relacionamento	Contato com clientes ativos	Correio, internet e telefone
INOVADORAS		
Advertaiment	Associação da mensagem com entretenimento	Televisão e evento
Marketing viral	Evidência/destaque da mensagem	Boca a boca
Buzzmarketing	Evidência/destaque da mensagem	Internet

Quadro 5. Mix de comunicação
Fonte: Ogden e Crescitelli (2007, p. 35).

Os autores, ao formular o quadro acima, deixaram de incluir o “patrocínio” na modalidade de comunicação tradicional, conforme haviam sugerido no Quadro 4 (Mix de comunicação de marketing).

Um destaque a ser mencionado é com relação às chamadas “novas mídias” pois, em um mundo cada vez mais tecnológico, as rápidas mudanças fazem surgir novas maneiras de se comunicar. Além disso, existe uma grande quantidade e diversidade de aparelhos conectados à rede. As “novas mídias” estão cada vez mais presentes na vida das pessoas e têm moldado as formas de interação e alcance com os consumidores. Outro ponto importante que deve ser mencionado é com relação aos formadores de opinião e o boca-a-boca, que podem influenciar e promover adoção e difusão de produtos (Crescitelli & Shimp, 2012).

O programa de comunicação varia de acordo com o público que se busca atingir e a mensagem que se quer transmitir. Kotler e Keller (2006, p. 539) definiram oito passos para a elaboração de uma comunicação eficaz:

1. **Identificar o público-alvo:** identificar quem são os potenciais compradores dos produtos da empresa, usuários e as pessoas que decidem ou influenciam no processo de compra;
2. **Determinação dos objetivos de comunicação:** definir qual a resposta desejada do público;
3. **Elaboração da mensagem:** a mensagem ideal deve atrair a atenção, manter o interesse, despertar o desejo e incitar à ação;
4. **Seleção de canais de comunicação:** a seleção de canais de comunicação inclui os meios de comunicação escrita (jornais, revistas, mala direta), transmitida (rádio, televisão), eletrônica (fitas de áudio e vídeo, videodisco, CD-ROM, página da *web*) e expositiva (painéis, *outdoors*, cartazes);
5. **Estabelecimento do orçamento total de comunicação de marketing:** seguem abaixo os métodos comuns de acordo com Kotler e Keller (2006, p. 551):
    - Método dos recursos disponíveis: que estabelece o orçamento de acordo com o que a empresa acredita que pode gastar;
    - Método da porcentagem das vendas: que define o orçamento de comunicação utilizando uma porcentagem das vendas (seja atual ou prevista) ou do preço de venda;

- Método da paridade com a concorrência: que estabelece de acordo com os orçamentos dos concorrentes;
- Método de objetivos e tarefas: que compõe o orçamento de promoção de acordo com objetivos específicos, avaliando seus custos de execução. A soma de todos esses custos será o orçamento de promoção;

6. **Decidir sobre o mix de comunicação:** cada ferramenta promocional tem suas próprias características e custos e a escolha do mix de comunicação deve levar em conta o público que se quer atingir;
7. **Medir os resultados da comunicação:** são várias as maneiras de avaliar as ações de promoção de marketing, de acordo com a forma de comunicação e as mídias. A avaliação dos resultados é muito importante e deve referir-se aos objetivos. Os indicadores de desempenho oferecem uma visão global dos resultados obtidos no plano de comunicação de marketing e possibilitam aos gestores analisarem se os objetivos estão sendo alcançados. Todo plano deve conter as condições para seu controle, por meio de parâmetros que auxiliarão a comparar os objetivos pretendidos com os realizados (Campomar & Ikeda, 2006). De acordo com Martins (2003), controlar significa "conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e adotar atitudes para sua correção";
8. **Gerenciar o processo de Comunicação Integrada de Marketing:** "A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é uma expansão do elemento de promoção do mix de marketing." (Ogden & Crescitelli, 2007, p. 3). Devido à grande variedade de ferramentas de comunicação, mensagens e público, é fundamental que as empresas se organizem de maneira a manter uma comunicação integrada de marketing.

De acordo com Tártari e Olinquevitch (2005), o crescimento das empresas trouxe uma preocupação aos gestores com relação às decisões tomadas no decorrer do tempo. Com isso, surgiu a necessidade de criar ferramentas que auxiliassem na gestão e monitorassem as decisões. As empresas que conseguirem monitorar e gerenciar, de forma adequada, os seus projetos de investimentos em marketing terão um grande diferencial competitivo em relação às demais (Lenskold, 2003).

Segundo Kotler (2000), um dos principais motivos para se estudar marketing é que ele

é responsável por grande parte do crescimento e do desenvolvimento econômico da empresa e da sociedade. As funções de marketing fazem parte de um processo gerencial e necessitam ser executadas por alguém.

Pelo composto de marketing, o gestor da empresa consegue organizar todas as variáveis controladas (Cowell, 1984). É necessário ter uma interação entre os elementos do mix de marketing que, de acordo com Shapiro (1985), apresentam três graus de interação: consistência, integração e influência. No primeiro grau, um exemplo seria vender um produto de alta qualidade em um ponto de distribuição de baixa qualidade. Já no segundo grau, refere-se a uma relação harmoniosa entre as variáveis do composto de marketing. O último grau é o fato de que cada elemento é utilizado para dar suporte ao composto total. Além da relação entre as variáveis, é fundamental que o composto esteja de acordo com as necessidades do seu público-alvo, bem como com os objetivos da empresa e seu posicionamento (Shapiro, 1985).

A seguir, serão abordadas questões teóricas sobre o campo de contextualização e delimitação deste estudo. Além disso, ambas as esferas serão correlacionadas e apresentadas formas a respeito da utilização das ferramentas de marketing em organizações criminosas do narcotráfico encontradas na literatura.

2.6 ORGANIZAÇÕES CRIMINOSAS

Neste item, é importante situar o presente estudo em relação às definições das modalidades criminosas. De acordo com Noronha (1995), um concurso de pessoas acontece quando mais de uma pessoa, ciente e voluntariamente, participa da mesma infração penal, sendo indispensável a conspiração para um objetivo comum. Já o crime de concurso necessário, também chamado de crime coletivo, é aquele praticado por mais de um agente.

Existem vários dispositivos legais que contemplam a figura dos crimes de concurso necessário, a começar pelo atual Código Penal de 1940 e, dentre eles, podemos destacar: o crime de rixa (art. 137), o furto qualificado (art. 155, § 2º, II), o esbulho possessório (art. 161, II, 2ª parte), a paralisação de trabalho, seguida de violência ou perturbação da ordem (arts. 200 e 201), a associação criminosa - antigo "quadrilha ou bando", alterado pela Lei nº 12.850/2013 (art. 288).

Atualmente, de acordo com o Código Penal, a associação criminosa é tipificada como: "Associarem-se três ou mais pessoas para o fim específico de cometer crimes: Pena –

reclusão, de 1 (um) a 3 (três) anos". Tanto a associação criminosa como a organização criminosa trazem em seus conceitos um elemento comum, que é a intenção do agente em reunir-se com outros para praticar crimes.

Com o crescimento das organizações criminosas no Brasil e no mundo, a Lei nº 9.034, de 03 de maio de 1995, passou por um processo de muitas controversas na jurisprudência em busca de uma definição legal para o seu conceito. A emenda ficou redigida, *in verbis:* "Dispõe sobre a utilização de meios operacionais para a prevenção e repressão de ações praticadas por organizações criminosas" (Lei nº 9.034, 1995).

De acordo com Franco (2000, p. 575), a norma "não definiu forma nem figura do tipo penal" e fez apenas uma menção à expressão "crime organizado", sem determinar os contornos do que se compreenderia o termo.

O Decreto nº 5.015, de 12 de março de 2004, que promulgou a Convenção das Nações Unidas contra o Crime Organizado, também conhecida como Convenção de Palermo, utilizou a seguinte definição de organização criminosa:

> Art. 2º
> Terminologia
> Para efeito da presente Convenção, entende-se por:
> "Grupo criminoso organizado" – grupo estruturado de três ou mais pessoas, existente há algum tempo e atuando concertadamente com o propósito de cometer uma ou mais infrações graves ou enunciadas na presente Convenção, com a intenção de obter, direta ou indiretamente, um benefício econômico ou outro benefício material. (Decreto nº 5.015, 2004).

Conforme já mencionado, a conceituação legal de 'organização criminosa' passou por um processo de muitas controversas na doutrina e na jurisprudência. Atualmente no Brasil, a Lei nº 12.850/13, que cuida do crime organizado, utilizou a seguinte definição de organização criminosa:

> Art. 1º
> § 1º Considera-se organização criminosa a associação de 4 (quatro) ou mais pessoas estruturalmente ordenada e caracterizada pela divisão de tarefas, ainda que informalmente, com objetivo de obter, direta ou indiretamente, vantagem de qualquer natureza, mediante a prática de infrações penais cujas penas máximas sejam superiores a 4 (quatro) anos, ou que sejam de caráter transnacional.

Dentre as diferenças das conceituações que distinguem ambas especificações de "Associação Criminosa" e "Organização Criminosa", estão:

- No tipo penal da “Associação Criminosa” a configuração mínima é de 3 (três) pessoas ou mais, e no caso da “Organização Criminosa”, o mínimo é de 4 (quatro) pessoas ou mais;
- No primeiro caso, é aplicado às infrações penais cujas penas máximas sejam inferiores a 4 (quatro) anos. No outro, a aplicação é para infrações penais cujas penas máximas sejam superiores a 4 (quatro) anos, ou que sejam de caráter transnacional, isto é, que lesem bem jurídico em mais de um país;
- A organização criminosa tem o fim de obter vantagem de qualquer natureza e, no outro tipo penal, não tem necessariamente este mesmo fim;
- Por último, a organização criminosa necessita de uma estrutura, mesmo que informal, com divisão de tarefas e, no caso da associação criminosa, não é exigido sequer uma estrutura informal.

De acordo com Santos (2005), a expressão ‘crime organizado’ tem adequado emprego para definir a modalidade de organização criminosa, pois atua de forma transnacional, com uma estrutura empresarial para a exploração de uma atividade ilícita, impulsionada por uma demanda de mercado, com a utilização de meios tecnológicos e muitas vezes contando com a conivência dos órgãos responsáveis por sua repressão.

De acordo com Franco (1994, p. 5), as organizações criminosas apresentam as seguintes características em comum:

> 1) Caráter transnacional; 2) amplo poder pelo elevado grau de organização; 3) capacidade de provocar danos de alto vulto; 4) multiplicidades de condutas criminosas, atingindo ou não vítimas difusas; 5) emprego de modernas tecnologias; 6) conexões com outros grupos criminosos; 7) produção de atos violentos; 8) poder de corrupção; 9) capacidade de paralisar e fragilizar os poderes do Estado.

Já os autores Gomes e Cervini (1997 citado por Braz, 1999, p. 32-33) identificam as seguintes características das organizações criminosas:

> 1) previsão de acumulação de riquezas indevidas ou de forma ilícita; 2) hierarquia estrutural; 3) planejamento empresarial contemplando, por exemplo, custos das atividades, programação do fluxo de mercadorias, planejamento dos itinerários etc; 4) uso de meios tecnológicos sofisticados; 5) recrutamento de pessoas e divisão funcional de atividades; 6) conexão estrutural ou funcional com o Poder Público ou com agentes do Poder Público, decorrente do seu alto poder de corrupção e do seu poder de influência; 7) oferta de prestações sociais, no âmbito da saúde pública, segurança, transportes, alimentação e emprego; 8) divisão territorial das atividades ilícitas; 9) alto poder de

> intimidação; 10) real capacidade para fraude, de forma a lesar o patrimônio público ou coletivo; 11) conexão local, regional, nacional ou internacional com outra organização criminosa.

Para Anabela Miranda Rodrigues (2008, p. 282), seis são as principais características das atuais organizações criminosas internacionais:

> 1) organização hierárquica; 2) "leis" e sanções internas; 3) branqueamento de capitais criminosos; 4) intimidação; 5) compra de funcionários públicos; 6) diversidade de crimes cometidos.

Mendroni (2002) explica que as organizações criminosas apresentam uma estrutura hierárquica-piramidal, cujo chefe se posiciona no vértice da pirâmide e os executores do delito em sua base. Dentro desta cadeia de sujeitos, o mentor intelectual, que é o "cabeça" ou "chefão", coordena a organização criminosa e, muitas vezes, nem tem contato com os agentes executores como, por exemplo, os chamados "aviões". Há, ainda, os subchefes que transmitem as ordens do "cabeça" para os gerentes, que são os criminosos de confiança dele, têm capacidade de comando e recebem ordens da cúpula.

Como é possível perceber, apesar das diferenças que aparecem para cada autor no que se refere à caracterização das organizações, existem algumas peculiaridades comuns, como a atuação em atividades variadas. As organizações criminosas não se prendem a apenas uma exclusiva modalidade delituosa e mesclam atividade lícitas e ilícitas.

Além disso, independentemente do nível de sofisticação da organização criminosa, sempre existirá uma estruturação mínima, hierarquia e, em consequência disso, divisão de tarefas entre os seus integrantes. Ainda, para que elas alcancem os seus objetivos, utilizam da violência e da intimidação, tanto interna quanto externa. Diante disso, resultam na existência de códigos de conduta internos e da aplicação de sanções.

Por último, os recursos ilícitos gerados pela atuação dessas organizações são revestidos de legalidade para dissimular a sua origem criminosa. Para isso, é praticada a lavagem de dinheiro. Esses aspectos referem-se à caracterização básica e comum apresentada por diferentes autores. No entanto, outras particularidades podem surgir diante de novas modalidades de organizações criminosas que venham emergir.

2.6.1 Histórico

As atividades criminosas remontam desde os tempos do Pré-Cristianismo, da Idade Média, da época das colonizações, destacando especialmente as práticas da escravidão, a exploração da prostituição, a pirataria no mar e o contrabando (Godoy, 2010). De acordo com Naím (2006, p. 9): "O comércio ilícito é antigo – um aspecto contínuo e um efeito colateral das economias de mercado ou do comércio em geral. Seu ancestral – o contrabando – remonta à Antiguidade, e muitos "mercados de ladrões" sobrevivem nos centros comerciais do mundo".

De acordo com Godoy (2010), muitos grupos formaram-se vindos de estruturas familiares como, por exemplo, na Itália e nos Estados Unidos. Devido à alta lucratividade da atividade ilícita, houve um processo de profissionalização dessas organizações, formando verdadeiras estruturas empresariais, que fomentam a lavagem de bens, direitos e valores, e criaram estruturas globalizadas.

De acordo com Rodolfo Tigre Maia (1999b, p. 25), a respeito da evolução das empresas constituídas para o crime organizado:

> [...] as empresas criminosas "evoluíram" na busca de ilícitos mais rentáveis economicamente. No início, atuavam prioritariamente nas atividades de extorsão, "venda de proteção" e nos crimes "sem vítimas" (e.g., os empréstimos usurários, a prostituição, o fornecimento de bebidas ilegais e os jogos de azar). Com o passar do tempo, assumiram a opção preferencial pelos lucrativos tráficos de armas e entorpecentes, pela pornografia, inclusive infantil; pelo controle dos sindicatos para o incremento das extorsões; pela corrupção de funcionários públicos e associação de agentes políticos, para consecução de garantias da tranquilidade de suas operações, inclusive financiando campanhas eleitorais e apresentando seus próprios candidatos.

Para Godoy (2010), a atuação criminosa, em decorrência das diversas atribuições que demandam as suas atividades, passa por um processo dinâmico (sistema pré-crime) que exige noções de Administração, Logística e Contabilidade para o planejamento, preparação e execução do crime. Ainda para o mesmo autor, os agentes americanos do FBI (*Federal Bureau Investigation*) fizeram investigações que revelaram que a organização comandada por Al Capone detinha hierarquia entre seus membros, estrutura empresarial, infiltração por agentes públicos e alto poder de intimidação.

Assuntos ligados ao crime organizado passaram a ganhar destaque no cotidiano da população em todo o mundo. De acordo com Antonio Maria Costa, Diretor Executivo do UNODC (United Nations Office on Drugs and Crime, 2010), o crime organizado "se

globalizou e se transformou numa das principais forças econômicas e armadas do mundo".

Por fim, é importante destacar que o sistema pós-crime envolve o próprio processo de lavagem de bens, direitos e valores, na conversão, ocultação e/ou dissimulação e conseguinte integração do produto do crime à economia formal – Lei nº 9.613/1998 (Maia, 1999a).

2.6.2 Lavagem de Dinheiro

De acordo com Pitombo (2003, p. 1), "crime organizado e lavagem de dinheiro mostram-se temas tão interligados que parece impossível escrever sobre um, sem analisar o outro". Na expansão das organizações criminosas, encontra lugar certo a lavagem de dinheiro, para dissimular o lucro proveniente das infrações penais, para reintegrá-lo, com aparência de lícito, ou para algum sistema produtivo e empresarial. A lavagem de dinheiro é uma atividade usual e inevitável às organizações criminosas.

Uma definição do Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF (1999), o crime de lavagem de dinheiro:

> Caracteriza-se por um conjunto de operações comerciais ou financeiras que buscam a incorporação na economia de cada país, de modo transitório ou permanente, de recursos, bens e valores de origem ilícita e que se desenvolvem por meio de um processo dinâmico que envolve, teoricamente, três fases independentes que, com frequência, ocorrem simultaneamente.

De maneira geral, é fazer com que produtos do crime pareçam ter sido adquiridos legalmente. O conceito é amplo devido às distintas operações para "lavar" o dinheiro, mas a finalidade é sempre a de fazer com que o ilícito pareça lícito. A previsão de acumulação de riqueza indevida pode resultar de atividades lícitas, todavia surgidas com dinheiro ilícito. Com isso, surge a necessidade de mesclar atividades lícitas e ilícitas e, dentre as técnicas utilizadas para ilustrar a mistura de recursos, que dissimulam outras práticas delituosas, Mendroni (2002) exemplifica: bares/tráfico de entorpecentes; lojas de carros/roubo e ou receptação de carros; escritório de administração de negócios/usura; loja/contrabando; etc.

2.6.3 Contextualização

A partir dos anos 80, a lavagem de dinheiro e os crimes a ela antecedentes, tais como

narcotráfico, corrupção, sequestro e terrorismo e seu financiamento, têm sido objetos de preocupação, análise e já alcançaram dimensões alarmantes com terríveis consequências para todas as nações.

Os nocivos efeitos da lavagem de dinheiro, antes limitados a determinadas regiões, ultrapassam atualmente as fronteiras nacionais, desestabilizando sistemas financeiros e abalando atividades econômicas.

Por essa razão, chefes de Estado e de Governo passaram a dedicar especial atenção à questão. Vários organismos internacionais têm buscado estimular a adoção de medidas mais efetivas referentes a esse assunto para evitar que setores da economia sejam utilizados nos processos de lavagem de dinheiro. Por isso, é importante conscientizar a sociedade para o fato de que não se pode imputar o controle das operações ilegais somente aos órgãos repressores do Estado (COAF, 1999).

2.6.4 Origem Histórica

A lavagem de dinheiro é praticada há séculos, embora tipificada recentemente. Na Idade Média, com a usura considerada crime pela Igreja, os praticantes desta atividade ilícita buscavam disfarçar os juros recebidos, antecipando práticas típicas utilizadas atualmente.

Para Mendroni (2001), a origem histórica da lavagem de dinheiro está no século XVII, na velha pirataria. Ainda para o mesmo autor, os piratas depositavam o lote e artigos (ouro, moedas espanholas, peças caras de ouro e prata) com mercadores americanos de reputação, que as trocavam por quantias menores ou por moedas mais caras.

Durante os anos vinte do século passado, os criminosos norte-americanos utilizavam-se de lavanderias, e nos anos cinquenta e sessenta, de lava-rápidos, para a ‘limpeza’ dos recursos ilícitos (Lilley, 2001). Por conta disso, alguns estudiosos acreditam ser essa a origem da expressão “lavagem de dinheiro”, apesar da utilização da terminologia ter algumas críticas no meio jurídico pela sua falta de rigor técnico (Castellar, 2004).

A expressão ‘lavagem de dinheiro’ (*money laundering*) foi usada judicialmente pela primeira vez nos Estados Unidos, em 1982, em um caso sobre a perda de dinheiro procedente do tráfico de drogas (Barros, 2010).

2.6.5 Decreto

A lavagem de dinheiro como crime transnacional (Convenção de Viena, em 1988, com 169 países signatários. Ratificada em 1991). O Decreto nº 154, de 26 de junho de 1991, promulga a Convenção Contra o Tráfico Ilícito de Entorpecentes e Substâncias Psicotrópicas. A Lavagem de Capitais está prevista na Lei nº 9613/98, alterada pela Lei nº 12.683/12:

> Entende-se por lavagem o ato ou a sequência de atos praticados para encobrir natureza, localização ou propriedade de bens, direitos ou valores de origem delituosa com o objetivo de reintroduzi-los na economia formal com aparência lícita (Lei 12.883, 2012).

Em definição proposta pelo COAF (2015), a lavagem de dinheiro constitui um conjunto de operações comerciais ou financeiras que buscam a incorporação na economia de cada país dos recursos, bens e serviços que se originam ou estão ligados a atos ilícitos. De maneira mais simples, lavar recursos é fazer com que produtos de crime pareçam ter sido adquiridos de forma legal.

2.6.6 Fases da Lavagem de Capitais

Depois de cometer o ato ilícito, o criminoso precisa dissimular a origem dos valores adquiridos com a infração e dar aparência de licitude. Para a caracterização da lavagem, não basta a simples ocultação do dinheiro. São fases da lavagem de capitais, de acordo com o COAF (1999, p. 9):

1ª fase: colocação – introdução do capital ilícito no sistema financeiro. Ex: capital pulverizado em depósitos menores (abaixo de 10 mil) para não chamar atenção dos fiscalizadores;

2ª fase: dissimulação – movimentações financeiras com o propósito de dificultar a busca da origem ilícita do dinheiro;

3ª fase: (re)integração – já com uma aparência lícita, o dinheiro é reinvestido nas mesmas atividades delituosas.

São diversos os setores econômicos que movimentam imensas quantias de dinheiro em espécie, para poder misturá-lo ao dinheiro de origem ilícita e dificultar o rastreamento. Alguns exemplos bem conhecidos são: cassinos, supermercados, hotéis, postos de gasolina, agências

de revenda de automóveis usados etc.

É difícil analisar e estimar os volumes de recursos provindos da lavagem de dinheiro e do financiamento do terrorismo, pois, devido às suas próprias naturezas, revestem-se de sigilo. Na totalidade das operações não é documentado e nem divulgado o montante dos lucros obtidos. Além disso, geralmente são utilizados diversos países para ocultar os recursos ilícitos, favorecendo-se das distintas regras legislativas de combate ao crime.

É difícil encontrar fontes com estimativas confiáveis referentes à lavagem de dinheiro no mundo. No entanto, o Fundo Monetário Internacional estimou que o valor total dos fundos lavados em todo o mundo pode variar entre 2% e 5% do produto interno bruto mundial, o que representaria algo entre US$ 800 bilhões e US$ 2 trilhões (Schott, 2005).

Os conhecidos “paraísos fiscais” são países que possuem encargos tributários reduzidos. De acordo com Rasmussen (2013), uma característica importante é a não incidência de imposto de renda sobre pessoas físicas e jurídicas, cujos recursos sejam detidos por não residentes e exerçam suas atividades fora do local em questão.

Esses paraísos se tornaram locais propícios para a lavagem de dinheiro, dificultando a identificação da origem dos recursos, que posteriormente são aplicados em atividades lícitas. Devido à confidencialidade das contas, ao sigilo bancário e ao controle tributário, esses locais atraem não só investidores como também dinheiro oriundo da lavagem de dinheiro, corrupção e crime organizado.

2.6.7 A Máfia no Mundo

A acepção da palavra “máfia”, popularmente, é associada a diversos grupos criminosos, independentemente das qualidades e características deles. Alguns exemplos são: “máfia dos bingos e máquinas caça-níquel”; “máfia dos precatórios”, entre outras. Além disso, de acordo com Pitombo (2007, p. 90):

> Há muitos anos, conserva-se um ideal, pode-se considerar quase romântico, de máfia. Desde os escritores estrangeiros de 1800, os quais foram visitar a Sicília para vivenciar o contraste entre a beleza natural e a pobreza da região, constrói-se um modelo de grupo criminoso, grande o suficiente para substituir o Estado em funções relevantes para aquela coletividade.

Neste sentido, para Santos (2001, p. 218), originalmente no discurso italiano não era chamado de crime organizado, mas de atividade da *Mafia*, que estava relacionada a uma realidade sociológica, política e cultural secular da Itália meridional de tipo mafioso, como a Camorra de Nápoles, a Ndranghetta da Calábria. Seriam estruturas empresariais constituídas para atividades lícitas e ilícitas, com controle de territórios e de poder político no intercâmbio com instituições do Estado, que praticariam contrabando, tráfico de drogas, extorsão, assassinatos etc.

É importante mostrar o conceito dado por Stanislao Rinaldi (1998):

> Em um sentido mais específico, o termo Máfia refere-se àquelas organizações criminosas que operam na região da Sicília – onde historicamente nasceu o modelo de criminalidade organizada aqui analisado –, o termo Camorra às que atuam na região da Campanha, Ndranghetta às que operam na Calábria e, finalmente, Sacra Corona Unita, fenômeno relativamente recente, às organizações que atuam na Puglia (Rinaldi, 1998, p. 11).

No século XX, as máfias italianas e americanas passaram a ser o foco do combate ao crime organizado devido aos seus modelos bem estruturados, hierárquicos, violentos e com alta lucratividade.

Temos como referência Alphone Capone, *gangster* norte-americano de ascendência italiana, que embora desenvolvesse muitas atividades ilícitas, ele pagava o soldo de policiais, políticos, juízes e fiscais, e somente foi preso e condenado por sonegação fiscal. Ele montou uma atividade criminosa de contrabando de destilados, em 1920, em Chicago, onde era proibida a comercialização de bebidas alcóolicas, devido à Lei Seca. De acordo com Silva (2003), com o desenvolvimento econômico americano, após a Segunda Guerra Mundial, estabeleceu-se uma parceria entre esses grupos e a Máfia italiana. Com isso, criou-se a Máfia ítalo-americana, que incorporou as atividades do tráfico de drogas dos grupos americanos.

Já na América do Sul, no século XVI, os colonizadores espanhóis cultivavam e comercializavam a coca, em regiões do Peru e da Bolívia. Posteriormente, os agricultores locais dominaram o cultivo da planta e a sua transformação em pasta base para o refinamento da cocaína. Parte desses agricultores migrou para a Colômbia, que depois se tornou o maior pólo de produção e comercialização do produto na América do Sul. Alguns destaques de grandes organizações criminosas são o Cartel de Cali e o Cartel de Medellín, na Colômbia (Silva, 2003).

Essas e outras organizações criminosas passaram a ser conhecidas mundialmente devido às suas ações violentas e midiáticas. É possível destacar outros grupos, como a Yakuza

japonesa e a máfia russa.

A globalização do crime organizado aconteceu no período pós Guerra Fria, devido à Revolução Tecnológica, que gerou muitas mudanças nos meios de transporte e comunicação. De acordo com Robinson (2001), com essas mudanças os governos se viram incapazes de controlar a movimentação de bens, serviços, pessoas e informações em seus países. Ainda para o mesmo autor, o crime organizado transnacional é responsável por parte da economia de diversos países latino-americanos e a lavagem de dinheiro participa com expressivos percentuais do PIB (Produto Interno Bruto).

2.6.8 Organizações Criminosas no Brasil

Já faz tempo que a sociedade brasileira passou a viver em um cenário de instabilidade gerado por ações praticadas por grupos, quadrilhas e organizações criminosas. A criminalidade e a violência ocupam as capas dos jornais e são assuntos nos noticiários televisivos e nas redes sociais. Hoje, são uma preocupação da sociedade e se tornaram um assunto de grande importância e debate.

Com a liberdade de imprensa, a mídia passou a desempenhar um importante papel na sociedade, pois passou a divulgar com maior profusão as ilegalidades dos líderes e governos e a atuação de organizações criminosas.

Para se compreender o surgimento das organizações criminosas no Brasil, é necessário um estudo antropológico, histórico e político. Segundo Bastos (2006), o crime organizado começou a surgir no Brasil na transição entre o Período Colonial e o Império. Por conta da burocracia, que criava um monte de leis e gerava uma enorme estrutura paralela à margem do poder central, Portugal e Espanha concentravam um núcleo de corrupção grande, que englobava o desvio de verbas, negociatas e dribles na Justiça (Benedito, 2006).

De acordo com Velloso (2006), as diversas organizações criminosas existentes pelo mundo costumam receber um nome próprio. Para o mesmo autor, a mais conhecida, chamada de Máfia, é a facção ítalo-americana; a japonesa é conhecida por Yakuza; na Colômbia e no México existem os poderosos cartéis; na Rússia e Ucrânia, a Bratva, que comanda o crime organizado; e no Brasil existem os Comandos (Comando Vermelho, Terceiro Comando e Primeiro Comando da Capital - PCC). Essas facções são sustentadas pelo narcotráfico, tráfico de armas, extorsão, roubos a bancos, jogos ilegais, bingos e cassinos, lavagem de dinheiro e

outros.

No Brasil, o Ministério Público Estadual (MPE) fez um trabalho com base em escutas telefônicas, documentos, depoimento de testemunhas e informações sobre apreensões de drogas e armas e concluiu que o PCC está presente em 22 estados brasileiros e também no Paraguai e na Bolívia. Além disso, a principal atividade do PCC hoje é o tráfico de drogas – principalmente a cocaína -, atuando no atacado e no varejo, por meio de centenas de pontos de vendas espalhados por todo o País (Crime à sombra do Estado, 2013).

A globalização da economia beneficiou as organizações criminosas devido ao livre comércio, ao desenvolvimento das telecomunicações e do sistema financeiro internacional. O tráfico de drogas é um dos segmentos mais lucrativos do crime organizado e movimenta bilhões de dólares por ano. De acordo com a reportagem de O Estado de São Paulo, estima-se que o faturamento anual do PCC é de R$ 120 milhões (Crime à sombra do Estado, 2013). É importante destacar que o faturamento dessas organizações criminosas não estão sujeitos à aplicação de impostos do governo, já que suas atividades de atuação são ilegais e sem controle de regimento ou tributação.

A divisão em células, na estrutura interna da organização criminosa, facilita a prática ilegal, pois cada grupo é responsável por uma tarefa. A exemplo, pode-se mencionar a organização criminosa internacional liderada pelo colombiano Juan Carlos Ramirez Abadia, que se dividia em várias células - no Brasil e no exterior – e cada uma tinha uma função específica. Dessa forma, para a execução das diversas ações criminosas do grupo Abadia, foram desenvolvidas redes internacionais de logística, apoio, coordenação, financiamento e lavagem de valores, de modo a atuarem de forma individual e especializada (Godoy, 2010).

Esse modelo de organização possibilita a atuação independente e autônoma de cada uma dessas redes, mas com um controle final do próprio Abadia. No caso dessa organização, é importante destacar que a "falência" de uma das células não implicaria, necessariamente, na inoperância das demais. Além disso, as demais células supririam a "falida" ou uma nova célula substituiria a inoperante. Mesmo que o principal líder da organização fosse aprisionado, as demais células continuariam as suas atividades, uma vez que cada uma delas tem independência no comando, mesmo com o controle final nas mãos de poucos indivíduos.

Com isso, é possível notar uma forma de "terceirização" de serviços para evitar o contato entre os vários membros do grupo (Godoy, 2010). Ainda para o mesmo autor, é possível identificar um modelo de organização criminosa com as seguintes características:

corrupção, violência, infiltração, experiência, sofisticação, subversão, estratégia, disciplina, isolamento, uso de inteligência, múltiplas frentes, mobilidade, estabilidade, monopólio, coesão do grupo, continuidade e vínculos com outros grupos do crime organizado e com criminosos extremistas.

A exemplo destas características acima citadas, pode-se citar o PCC, organização criminosa sofisticada que tem um "conselho de administração" nos moldes dos existentes em grandes empresas. A organização tem uma cúpula e parte de seus "militantes" estão dentro de penitenciárias, das quais os líderes ordenam assassinatos, planejam resgates de presos e atentados contra policiais e autoridades, convocam "tribunais" para julgar e executar, dentre outras ações. Outro aspecto que merece destaque é a importância do grupo nas periferias das grandes cidades, onde eles impõem as suas "leis". Com isso, eles garantem tranquilidade para o bom andamento de seus "negócios", acabando com o crime desorganizado com execuções sumárias e impondo paz à população dessas regiões (Crime à sombra do Estado, 2013).

Diante desse quadro, é possível perceber que existe uma estrutura bem organizada dos grupos para manter e/ou aumentar o tamanho de suas operações e influências. Além disso, conseguem potencializar o seu poder e prestígio buscando cada vez mais acúmulo de riquezas.

De acordo com Fernandes (1995, p. 12-13), existe uma falta de consenso sobre as caraterísticas das organizações criminosas. De acordo com o mesmo autor, algumas características comuns são: estrutura empresarial, hierarquizada e piramidal, com poder concentrado nas mãos dos líderes, elevado poder de corrupção, uso de violência e de intimidação, finalidade de lucro, uso de sistemas de lavagem de dinheiro, regionalização ou internacionalização da organização, utilização de tecnologias modernas.

De acordo com Mingardi (1994, p. 54), a atuação de grupos criminosos no Brasil é pautada em, pelo menos, quatro campos: roubo de cargas, furto de veículos, tráfico de drogas e jogo do bicho. Pietá (2001 citado por Michalizen, 2011) inclui: lavagem de dinheiro, falsificação de remédios, contrabando, corrupção, sonegação fiscal, crimes contra a ordem econômica, roubos a bancos, sequestros e grupos de extermínio.

2.6.9 O Crime Organizado no Cenário Brasileiro Contemporâneo

Segundo Velloso (2004), no Brasil algumas histórias associadas ao início do crime

organizado, na década de 1930, são sobre Lampião e seu bando de cangaceiros, bandidos do sertão nordestino que andavam armados.

Com o passar dos anos, o crime organizado cresce e assume várias formas de atuação no Brasil. De acordo com Godoy (2010), com o surgimento do Comando Vermelho, formado no Presídio de Bangu 1, composto por líderes do tráfico de entorpecentes, as ações da organização eram voltadas para a comunidade dos morros e tinham suas conotações dos ideais socialistas. No entanto, essa realidade foi suprimida por uma geração violenta que cresceu achando que violência social é sinônimo de liberdade e justiça.

O autor ainda explica que o Terceiro Comando, idealizado no mesmo presídio, foi uma dissidência do Comando Vermelho, pois tinha integrantes que não concordavam com as práticas adotadas pela organização.

Outra facção de relevância no cenário brasileiro é o Primeiro Comando da Capital (PCC), que surgiu em 1993, no interior do Presídio de Segurança Máxima anexo à Casa de Custódia e Tratamento de Taubaté, com o objetivo de patrocinar rebeliões e resgates de presos em diversos estados brasileiros (Lima, 2003). No entanto, com o passar dos anos, passou a ter outras atuações, como roubos a bancos e a carros de transporte de valores, extorsões de familiares de presos, extorsão mediante sequestro e tráfico ilícito de entorpecentes com conexões internacionais (Lima, 2003; Silva, 2003).

Em reportagem do jornal O Estado de São Paulo é citado um levantamento feito pelo COAF que mostrou que entre os meses de novembro de 2005 e setembro de 2006, o PCC movimentou, pelo menos, R$ 36,6 milhões no sistema financeiro (Nas contas bancárias, 2006). Ainda a mesma reportagem traz o relato do delegado de Polícia Federal Orlando Rincon, responsável pelas investigações da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) do tráfico de armas, explicando que a disseminação dessas e outras organizações criminosas só foi possível frente à completa falta de políticas penitenciárias que oferecessem reabilitação dos presos e evitassem ramificações, fora dos presídios, que contribuíssem para o crescimento dessas facções.

Outra reportagem do mesmo jornal, explica que vários líderes do PCC foram transferidos para outros estados do País e, com isso, houve uma maior disseminação dos ideais e práticas do PCC entre outros detentos e facções presentes nas prisões brasileiras (Transferência criou filiais do PCC, 2006).

Além de toda a disseminação nos presídios, alguns detentos do PCC ficaram em celas com outros presos estrangeiros. Segundo reportagem publicada pelo jornal Folha de São Paulo, em 2006, a respeito de investigações dos serviços de inteligência das secretarias de Segurança Pública e da Administração Penitenciária: “Condenado a 30 anos de prisão pelo sequestro do publicitário Washington Olivetto, em 2001, o chileno Maurício Hernander Norambuena ensinou, na cadeia, táticas de terrorismo aos líderes do PCC” (Sequestrador de Olivetto ensinou PCC, 2006).

Na reportagem publicada, é possível desprender que o PCC criou uma rede de contatos em âmbito nacional, conta com fornecedores estrangeiros, tem uma estrutura organizacional dividida em áreas e funções, como um quadro de tesoureiros, além de contar com o envolvimento de advogados e a participação de agentes públicos. A organização tem, ainda, um “estatuto” que contém normas de conduta, contribuições e penalidades no caso do descumprimento das regras. É possível perceber que organizações criminosas como essa são estruturadas e contam com membros cada vez mais profissionais.

Em outra reportagem do jornal O Estado de São Paulo, é destacada a conexão entre integrantes do PCC com o traficante de drogas colombiano José Esteyman Poveda, para passar a droga por São Paulo antes de seguir para a Europa. De acordo com o delegado federal Fabrizio Galli, um dos responsáveis pelas investigações e um dos autores do pedido de prisão do traficante, “os brasileiros envolvidos pertenciam a células do PCC. Mas, hoje em dia, o PCC é um sindicato. Não é uma hierarquia que precisava de autorização de alguém de dentro para fazer o comércio... Eles têm células autônomas para traficar drogas” (Preso em Bogotá elo entre PCC e Europa, 2016). Na reportagem, Galli explica ainda que estariam investigando como era feita a lavagem do dinheiro e afirma haver indícios de que o grupo mantinha postos de gasolina para ocultar a renda vinda do tráfico e também compravam e vendiam carros “para fazer o dinheiro girar”.

De acordo com a Polícia Federal, o tráfico de entorpecentes constitui a mais preocupante modalidade de crime organizado (Oliveira, 2004). Ainda para Oliveira, de acordo com dados da Polícia Federal, as drogas mais traficadas no País são maconha e cocaína. É importante ressaltar que, para a manutenção e evolução do crime organizado no Brasil, a corrupção se faz extremamente presente. De acordo com Silva (2003), a corrupção de agentes públicos e políticos gera mais uma forma de crime organizado, que consiste no desvio de grandes quantias de dinheiro dos cofres públicos para contas particulares em paraísos fiscais no exterior.

Em reportagem no jornal O Estado de São Paulo (2013), o secretário estadual da Segurança Pública, Fernando Grella Vieira, anunciou que seriam investigados os conteúdos de dezenas de interceptações telefônicas entre bandidos do Primeiro Comando da Capital e advogados e policiais, sobre pagamentos de propinas para livrar da prisão bandidos ou sumir com provas contra a organização. As escutas também mostravam policiais militares recebendo propina dos criminosos. Em um dos áudios, um policial militar (PM) se ofereceu para transportar drogas para a facção garantindo a segurança dos envolvidos (Equipes especiais, 2013).

De acordo com Godoy (2010), por conta da dificuldade de controlar as fronteiras e o fluxo migratório, surgiu um novo contingente de indivíduos, que devido à falta de perspectivas decorrentes da situação de clandestinidade, buscaram amparo junto às organizações criminosas. Com isso, gerou-se uma mão-de-obra atuante neste mercado ilícito e crescente.

De acordo com Grinover (1995, p. 61), é delicada a situação do crime organizado no Brasil "[...] sobretudo no que diz respeito ao narcotráfico, à indústria dos sequestros, à exploração de menores e aos denominados "crimes de colarinho branco", com evidentes conexões internacionais, principalmente no que tange ao primeiro, que também envolve, como o último, a "lavagem de dinheiro". O UNODC (United Nations Office on Drugs and Crime, 2014) divulgou que o uso de cocaína é elevado especialmente na América do Sul. O relatório apresenta comparativo de tendências entre 2009 e 2012, que mostra aumento no uso da maconha entre estudantes da Colômbia, Peru, Bolívia e Equador (de 4,8 % em 2009 para 7,9% em 2012).

A América do Sul, que há tempos é o maior fornecedor de cocaína do mundo, também teve um aumento em termos de consumo da droga. Estatísticas mostram que, na América do Sul, usuários de cocaína passaram de quase 2 milhões no período de 2004-2005 para 3,35 milhões em 2012. A entidade ainda aponta que o Brasil é a principal rota da cocaína que vem da Bolívia, Peru e Colômbia e vai para a Europa. Para Maierovitch (1994, p. 3), "O Brasil ocupa um lugar cada vez mais importante na teia do crime organizado mundial".

Em reportagem feita pelo Fantástico (Polícia prende quadrilha*,* 2016), é destacada uma operação da polícia que durou quase um ano e que prendeu um grupo criminoso que dissimulava a sua atuação no narcotráfico de drogas sintéticas como DJs, que tocavam música eletrônica em *raves*. O delegado Thiago Almeida Lacerda explica que eles tinham uma vida dupla, de fachada, na qual "... se passavam como DJs de música eletrônica para dissimular

perante a sociedade a sua real atividade, ou seja, dedicação ao narcotráfico".

O grupo criminoso organizado atuava em cinco estados brasileiros e enviava mensagens de celular para divulgar e negociar as drogas com os potenciais consumidores. Além disso, eles utilizavam alguns códigos como, por exemplo, falavam de "Louis Vuitton" para se referirem ao *ecstasy*. De acordo com o diretor de investigações do Departamento de Investigação do Narcotráfico (Denarc), delegado Mário Souza, o maior ponto de consumo dessas drogas é em eventos, principalmente as festas de música eletrônica. O delegado explica que "O traficante se aproveita daquele evento para cometer o crime, levar a droga e viciar as pessoas". As drogas vinham da Europa, principalmente da Alemanha e da Holanda, e a maior parte chegava ao Balneário Camboriú e, então, eram vendidas em *raves* espalhadas por todo o Brasil.

Para Cervini e Gomes (1995), das atuais formas criminosas organizadas é possível observar o crescimento do tráfico de drogas. Devido ao aumento dessas organizações nos últimos anos e ao fato de ser um assunto que está corriqueiramente nos noticiários, os esforços para o combate e a busca de informações sobre seu funcionamento e atuação, o foco deste trabalho será estudar e desvendar as técnicas de marketing utilizadas por esses grupos.

2.6.10 A Utilização das Ferramentas de Marketing em Organizações Criminosas

Conforme citado anteriormente, as organizações criminosas podem chegar até a apresentar um modelo de empresa, pois mesmo para obter lucro com atividades ilícitas precisam se organizar ao menos em um sistema semi-empresarial para terem êxito (Sznick, 1997). Para Gomes (2002), estrutura e liderança (cúpula e chefão), violência, meios tecnológicos e sofisticados para a execução dos seus objetivos, corrupção e lavagem de dinheiro são artifícios utilizados por essas organizações.

Como exemplo de sofisticação e utilização de meios de tecnologia e comunicação por essas organizações é possível destacar, de acordo com o relatório publicado pelo UNODC (2014), o mercado *online* de drogas ilícitas. Além de ser um mercado crescente, o avanço tecnológico facilita as transações privadas na web e a moeda virtual *online* protege as identidades dos fornecedores, consumidores e os administradores do site. Compradores e vendedores são conectados *online*, via sites, e traficam drogas diretamente por meio do serviço postal. Dados do UNODC sobre apreensões globais mostram que, entre 2000 e 2011,

houve um aumento de 300% nas apreensões de maconha obtidas pelo serviço postal e, em sua maioria, são provenientes de países da Europa e da América.

Esses sites não podem ser acessados pela web tradicional, pois requerem o *login* por meio de um *proxy web*, que se conecta a uma outra localização de rede, garantindo que o endereço de web não seja visível em ambos os lados da transação. Estes sites funcionam como lojas de *e-commerce*, nas quais os compradores podem gerenciar as transações. Essas operações são conduzidas utilizando uma arquitetura de sistema *peer-to-peer* anônima, que permite compartilhamentos de serviços e dados sem a necessidade de um servidor central e implementam camadas extras de roteamento para ocultar sua identidade de origem ou de destino, com uma criptomoeda chamanda "bitcoin". Esta pode ser transferida por um computador ou smartphone sem o recurso de uma instituição financeira intermediária e a mesma permanece sob custódia do sistema até que o produto seja entregue de forma satisfatória.

Essas organizações buscam levantar informações do mercado e a corrupção e a infiltração são maneiras mais sutis de dar continuidade à atividade criminal e atrair menos a atenção da imprensa, autoridades e população (Chiavaro, 1995). De uma maneira indireta, isso pode ocorrer pelo financiamento de campanhas políticas em troca de favores ou pelo suborno de funcionários públicos (Gomes, Prado & Douglas, 2000).

De uma maneira mais direta, se valem da inserção de profissionais em áreas específicas da estrutura do Estado para obter informações privilegiadas e adaptar as atividades do crime organizado à conjuntura político-econômica ou reprimir fiscalizadores (Gomes, Prado, & Douglas, 2000).

Análise de mercado, busca de informações, divulgação de seus produtos ilícitos, novas maneiras de facilitar a compra e entrega de produtos por meio de *e-commerce* são algumas das técnicas que fazem parte do composto de marketing, utilizadas por essas organizações. No Brasil, o PCC se mostra uma facção organizada, que mostra que nos livros-caixas encontrados pela polícia a "contabilidade" da organização destina parte do "lucro" para adquirir armas para abastecer as quadrilhas que atuam fora dos presídios, comprar mais drogas e gerir os "negócios" (Souza, 2007).

De acordo com Souza (2007), um montante do dinheiro do PCC é aplicado em "funções sociais", como a compra de cestas-básicas para familiares dos presos que estão passando necessidades e o pagamento de fretados para levar parentes de detentos para visitas

nos finais de semana. Uma outra parcela do dinheiro é utilizada em uma espécie de "programa assistencial", criado nas favelas de São Paulo, onde a facção tem pontos de vendas de drogas. Por esse programa, são distribuídas cestas básicas, leite e gás para as famílias que moram lá.

Dentre as diversas formas de arrecadação de verba, a rifa do PCC corre todos os meses. A loteria do crime é vendida nos presídios para os detentos e também para os seus familiares. O resultado é o que sair no concurso oficial da Loteria da Caixa Econômica Federal e os prêmios variam de um apartamento a uma TV de Plasma. Em 2001, até um *slogan* foi criado pela organização, resumido em uma só frase: "Paz, justiça e liberdade!" (Amorim, 2011).

Ainda de acordo com o mesmo autor, os criminosos buscam aumentar o lucro de seus produtos "batizando" cada quilo de cocaína pura. Com essa estratégia de marketing de produto, a droga é misturada com bicarbonato de sódio, talco ou pó de mármore e cada quilo é multiplicado por cinco vezes. Com isso, o lucro é quintuplicado. Em seu livro, Amorim (2011) também apresenta estratégias de marca utilizadas pelas organizações criminosas que agem no tráfico de drogas, tais como: carimbar as remessas de drogas com o *slogan* da organização; utilizar ilustrações como os Irmãos Metralha, personagens de Walt Disney; colocar identificações que mostram a procedência e "garantem a qualidade", dentre outras.

Em reportagem no jornal Folha de São Paulo, são abordadas questões sobre o narcotráfico na América Latina e é destacado o livro "Narconomics", do britânico e jornalista Tom Wainwright, que mostra como o negócio da droga se estrutura aos moldes de empresas capitalistas. O jornalista ainda explica que "os cartéis determinam os preços das drogas e os mantêm estáveis porque têm sob controle os produtores das matérias-primas, assim como a Walmart e o McDonald's, e também entregam franquias ou terceirizam operações, como fazem a Coca-Cola e outras empresas" (As veias sangrentas da América Latina, 2016).

Ainda na mesma reportagem, Wainwright contabiliza o número de clientes em mais de 250 milhões de pessoas no mundo e descreve que as prisões no Brasil oferecem um lugar para esconder-se e para recrutar e treinar novos membros. A indústria do crime é vasta e tem sites que ensinam a preparar explosivos caseiros, que fazem ameaças e publicam as letras de *rap* e de funk que elogiam essas organizações. Músicas duras e violentas, de produção independente, desses *rappers* que vendem milhares de discos e costumam ser cantadas nas festas das comunidades pobres. Isso cria uma cultura do terror, expressa em ruas, roupas, gestos e palavras de ordem do crime organizado.

Maneiras de atrair o mercado, aumentar os lucros, divulgar os produtos, levantar informações e analisar as tendências para adaptar o negócio, ampliando e facilitando os canais de contato com os usuários, são técnicas utilizadas por estas organizações criminosas para manter a sua competitividade e crescer cada vez mais.

Com base no referencial bibliográfico apresentado, a pesquisa de campo visa verificar se existem técnicas de marketing nas atividades das organizações criminosas do narcotráfico e analisar como elas são utilizadas. No item a seguir, será apresentada a proposição do trabalho de campo e a abordagem metodológica utilizada nesta tese.

3 PROPOSIÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO E ABORDAGEM METODOLÓGICA

3.1 PROPOSIÇÃO E OBJETIVO DO TRABALHO DE CAMPO

Juntamente com a questão de pesquisa, o objetivo desta tese é verificar se existem técnicas de marketing nas atividades das organizações criminosas do narcotráfico no Brasil e analisar como elas são utilizadas. Foi realizado o levantamento bibliográfico sobre o tema proposto. No entanto, a literatura não foi suficiente para responder à questão de pesquisa. Portanto, se torna necessária a realização da pesquisa de campo para atender ao objetivo determinado. De acordo com Gil (2002), a pesquisa de campo é um procedimento racional e sistemático que proverá respostas aos problemas pela utilização de métodos e técnicas. Os itens a seguir apresentarão os procedimentos metodológicos adotados e a justificativa para sua escolha, o setor abordado na pesquisa de campo, a seleção dos entrevistados e o roteiro para as entrevistas em profundidade.

3.2 ABORDAGEM DA METODOLOGIA DO TRABALHO DE CAMPO

O método científico é um conjunto de ações e regras definidas pelos instrumentos de pesquisa para aquisição do conhecimento (Selltiz, Jahoda, Deutsch, & Cook, 1974). Esta tese tem um trabalho de campo de caráter exploratório e enfoque qualitativo. São três os principais tipos de pesquisa: a exploratória, a descritiva e a causal (Selltiz et al., 1974). A pesquisa exploratória é importante para o desenvolvimento de um estudo bem-sucedido, pois oferece a garantia de que os principais elementos do problema ou hipóteses conflitantes não deixarão de ser analisados.

A pesquisa exploratória deve ser utilizada quando não se conhece nada sobre um determinado tema (Campomar, 1982). Para Selltiz et al. (1974), a pesquisa exploratória utiliza-se fundamentalmente de técnicas qualitativas que favorecem o aprofundamento na complexidade do problema, tais como: observações e entrevistas. Ainda para os mesmos autores, a pesquisa exploratória também oferece análises de exemplos que estimulam a compreensão.

O enfoque qualitativo oferece possibilidades de descobrir o que o consumidor tem em mente, suas perspectivas e de ajudar o pesquisador a compreender o escopo e a complexidade

das atividades e preocupações dos consumidores. A pesquisa qualitativa capta os significados apresentados pelo entrevistado (Richardson & Peres, 1985).

Os dados qualitativos são coletados com o objetivo de se conhecer melhor certos aspectos, que não podem ser observados e medidos diretamente. Essa técnica também pode ser utilizada para identificar possíveis problemas metodológicos no estudo e para elucidar certas questões que não estejam muito claras quanto à questão de pesquisa.

De acordo com Aaker, Kumar e Day (2004), a premissa básica que sustenta os métodos qualitativos é a de que a organização da pessoa perante um estímulo pouco estruturado indica as percepções básicas dela em relação ao fenômeno e à sua reação a ele. Os métodos de pesquisa qualitativa são menos estruturados e mais intensivos. Existe também um relacionamento maior e mais flexível com o respondente, e os dados resultantes têm uma profundidade e riqueza que podem trazer novos *insights* e perspectivas.

De acordo com os pensamentos de Rossman e Rallis (1998), seguem algumas características da pesquisa qualitativa:

- Este tipo de pesquisa deve ser realizada em um ambiente natural, pois permite que o pesquisador desenvolva um nível de detalhes sobre o indivíduo ou o lugar e se envolva na experiência atual dos participantes;
- Utiliza métodos que são interativos e humanísticos, pois envolvem a ativa colaboração dos participantes;
- É emergente;
- É fundamentalmente interpretativa, já que o pesquisador faz uma análise dos dados;
- O pesquisador qualitativo tem uma visão do fenômeno social holístico. Isso explica a razão dos estudos de pesquisa qualitativa serem amplos e com visões panorâmicas;
- O pesquisador qualitativo reflete sistematicamente em quem ele ou ela está analisando na pesquisa e é sensitivo para a sua biografia pessoal e como isso modela o estudo;
- O pesquisador utiliza raciocínios complexos que são multifacetados, mas que são amplamente indutivos. Apesar disso, ambos os processos indutivo e dedutivo estão no trabalho;
- O pesquisador qualitativo adota e usa uma ou mais estratégias de pesquisa como guia para o método deste estudo.

De acordo com Campomar (1991, p. 96), “nos métodos qualitativos não há medidas, as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse.”

Na pesquisa qualitativa não é necessária uma amostra representativa, pois se caracteriza pela utilização de abordagens que não são fundamentadas em mensurações numéricas (King, Keohane, & Verba, 1994).

De acordo com Creswell (1994, p. 11-12), seguem algumas formas de coleta e análise de dados e elaboração de relatórios do método qualitativo:

- **Etnografia:** estudo por certo período, em que a coleta de dados é realizada no ambiente natural do grupo pesquisado. O processo de pesquisa é flexível e contextual, dando mais destaque à descrição do que à explicação;
- ***Grounded theory*:** desenvolvida pelo uso de vários estágios de coleta de dados, refinamento e inter-relação de categorias e informações. A observação é feita em campo e a teoria é construída enquanto os dados são coletados;
- **Estudo de caso:** o pesquisador procura explorar uma unidade ou fenômeno, que seria o caso, de acordo com a delimitação do tempo e da atividade;
- **Estudo fenomenológico:** procura examinar de forma extensiva e prolongada um pequeno número de sujeitos, com o objetivo de determinar padrões e relações de significância.

Algumas desvantagens da pesquisa qualitativa são: a subjetividade, o viés do pesquisador e a impossibilidade de generalizar os resultados. No entanto, é possível que o pesquisador consiga obter uma grande gama de informações a respeito do evento pesquisado (Selltiz et al., 1974).

A escolha da metodologia deve ser feita com base na resposta que se deseja, respeitando limitações de tempo e recursos, além de ter sensibilidade e ética (Christensen & Prout, 2002). Para o autor Flick (2009), a pesquisa qualitativa possibilita compreender situações novas e fenômenos que acontecem em determinadas circunstâncias. Por isso, o trabalho de campo de caráter exploratório e natureza qualitativa, escolhido para esta tese, poderá fornecer as informações necessárias devido à sua compatibilidade com o objetivo desse estudo.

3.3 Escolha do Método para Pesquisa de Campo

Uma vez definido o caráter exploratório e o enfoque qualitativo desse estudo, o pesquisador deve tomar outra decisão importante, que é a determinação do método que será utlizado para a coleta de dados. Para Marconi e Lakatos (2007), o método é "um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem ao pesquisador atingir o seu objetivo de maneira segura e econômica".

O método utilizado neste estudo é a entrevista em profundidade, devido à sua compatibilidade com o objetivo da tese. De acordo com Patton (1990), os três tipos de coleta de dados do método qualitativo são: entrevistas em profundidade, observação direta e documentos escritos. Para Martins e Theóphilo (2009), a entrevista em profundidade é uma técnica para coleta de dados cujo objetivo é compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente.

Para Notess (1996), a entrevista em profundidade é direta e pessoal. O entrevistado é incitado pelo entrevistador a revelar as motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre determinado assunto. De acordo com Malhotra (2001), essas entrevistas têm grande relevância quando os problemas de pesquisa necessitam de discussão de tópicos confidenciais, delicados e compreensão detalhada de um determinado comportamento.

Por isso, as entrevistas são realizadas individualmente pelo próprio pesquisador, seguindo um roteiro pré-estabelecido ou não, e os dados são registrados manualmente e por meio de gravador, se autorizado.

Vale ressaltar que, de acordo com as características da pesquisa qualitativa apresentadas no item anterior, alguns pontos importantes são: a pesquisa é realizada em um ambiente natural; emprega métodos múltiplos de coleta de dados; é emergente; é baseada em interpretações do pesquisador; tem uma visão holística; é reflexiva; utiliza ambos os processos de raciocínio indutivo e dedutivo; e emprega uma estratégia de pesquisa.

De acordo com Aaker et al. (2004), o processo de pesquisa é interativo e não sequencial, de maneira que os erros de assunção iniciais não são irreversíveis. Por isso, no caso de uma entrevista semi-estruturada, é importante realizar o pré-teste, pois é uma oportunidade para que os respondentes expressem suas frustrações acerca de determinadas questões, além de identificar deficiências em seu escopo.

De acordo com Duarte (2005), esse método de entrevista busca intensidades nas

respostas, e não a quantificação ou representação estatística dos dados. Sendo assim, os aspectos encontrados na pesquisa em profundidade são condizentes com os propósitos deste trabalho, que é de cunho qualitativo e objetiva um aprofundamento e compreensão do tema abordado.

Outra vantagem da entrevista em profundidade é o fato de que existe a possibilidade de criar, devido ao contato pessoal entre o pesquisador e o entrevistado que é intrínseco a este método, um clima favorável para o aprofundamento na coleta dos dados (Kinnear & Taylor, 1979). Dessa maneira, foi possível abordar questões estratégicas sobre as organizações criminosas do narcotráfico que são importantes para o trabalho e que dificilmente seriam coletadas por meio de um questionário.

Algumas considerações com relação à entrevista em profundidade são: a qualidade do processo depende das habilidades e experiência do entrevistador (Kinnear; Taylor, 1979), do ambiente em que a entrevista ocorre (Valles, 1999) e o tempo para a aplicação, a longa extensão do processo de transcrição e análise das informações (Daymon & Holloway, 2011) e a complexidade da análise dos resultados, que requer profissionais experientes (Malhotra, 2001). Por último, essa técnica não possibilita a observação direta dos fatos relacionados ao tema em estudo (Creswell, 2010).

No entanto, a metodologia escolhida para essa pesquisa de campo oferece condições favoráveis para o desenvolvimento do estudo, pois o objetivo do trabalho é obter informações específicas e detalhadas sobre o tema em questão. Além disso, esse método se torna perfeitamente adequado para esta tese devido à delicadeza do tema abordado, a pouca disponibilidade dos entrevistados para participar de uma reunião com outros profissionais do mesmo segmento e a dificuldade em conciliar horários em que todos estivessem disponíveis.

Com uso do método de entrevista em profundidade, foi possível observar pontos convergentes e divergentes no funcionamento dessas organizações, por meio das informações levantadas com os profissionais que investigam e reprimem a atuação desses grupos, em comparação com o discutido na revisão teórica. Os dados coletados foram analisados e cruzados com o referencial teórico elaborado para essa pesquisa.

3.4 Projeto de Entrevistas em Profundidade

Para atingir o objetivo proposto, a estratégia escolhida foi a entrevista em

profundidade. A seguir, serão salientados os princípios e conceitos que fomentaram a construção e o desenvolvimento do trabalho.

De acordo com Duarte (2005), a entrevista em profundidade almeja intensidade e aprofundamento nas respostas para a melhor compreensão do tema do trabalho. Além disso, esta prática possibilita obter uma grande riqueza informativa, de forma ampla e contextualizada, além de favorecer o esclarecimento das perguntas e respostas devido à interação direta, personalizada e flexível (Valles, 1999). Como já colocado anteriormente, essa metodologia permite explorar o tema, aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, entender o passado, fazer análises e tudo isso é necessário para o alcance do objetivo desta tese.

Algumas recomendações são importantes para a utilização desta técnica, conforme apontam Godoi e Mattos (2006, p. 305): permitir a livre expressão do entrevistado diante do estímulo do entrevistador; evitar fragmentação ou ordem muito rígida das perguntas para não prejudicar as respostas do entrevistado; e, por último, favorecer que o entrevistador insira outras perguntas no diálogo, conforme o contexto e as oportunidades, obviamente sempre visando o objetivo geral da entrevista.

Para a condução da entrevista em profundidade, o pesquisador deve optar pela forma como serão organizadas e apresentadas as perguntas ao respondente. Existem duas possiblidades: a não-estruturada e a semi-estruturada. De acordo com Daymon e Holloway (2011), na não-estruturada somente é apresentada uma questão ampla no início do processo e não há uma relação de perguntas predeterminadas. Os entrevistados podem responder livremente, o que pode trazer muitos detalhes para o tema, mas também várias informações desnecessárias.

Ainda para os mesmos autores, na entrevista semi-estruturada, as perguntas são baseadas em um roteiro que tem o tema da pesquisa como foco central. A utilização desse roteiro auxilia o pesquisador a coletar informações semelhantes de todos os respondentes, as questões são desenvolvidas antes da entrevista, economiza-se tempo e minimiza-se a quantidade de informações irrelevantes durante o processo.

Levando em consideração as características apontadas de ambas as possibilidades de entrevistas em profundidade, a mais adequada para atingir o objetivo desta pesquisa é a semi-estruturada. Cada entrevista foi realizada com o apoio de um roteiro, elaborado a partir da literatura revisada.

De acordo com Campomar (1984), as principais decisões das atividades de marketing concentram na segmentação do mercado, SIM e definições sobre o produto, o preço, a praça e a promoção de marketing. Todos estes itens foram abordados nas entrevistas e outros pontos complementares foram explorados, tais como: a estrutura de um departamento com este enfoque dentro dessas organizações, o posicionamento e análise de concorrência.

Alguns trabalhos serviram como referência para a construção do roteiro para a pesquisa de campo, tais como as pesquisas de Shiraishi (2009), Silveira (2015) e Carneiro (2015). No Apêndice B da Tese, encontra-se o roteiro de pesquisa de campo. A estratégia escolhida para essa pesquisa de campo possibilitou uma análise exploratória favorável para levantar as informações necessárias e, depois, comparar com o discutido na revisão bibliográfica.

3.5 Setor Abordado na Pesquisa de Campo

Existem alguns estudos voltados para a administração dentro das organizações criminosas, mas com o foco específico nas atividades de marketing nessas organizações do narcotráfico, no Brasil, o formato é inusitado. A realização de uma pesquisa com esse enfoque possibilita trazer uma contribuição para reduzir essa lacuna teórica, além do fato de obter um melhor entendimento do sistema de funcionamento mercadológico dessas organizações que desenvolvem atividades ilícitas com alta lucratividade.

O processo de profissionalização dessas organizações criminosas desenvolveu-se com o passar dos anos, ampliando suas atividades para além das fronteiras nacionais e se transformando em verdadeiras estruturas empresariais globalizadas. Além disso, os assuntos ligados ao crime organizado ganharam destaque no cotidiano das pessoas em todo o mundo. Por isso, é cada vez mais importante a obtenção de informações relevantes para os profissionais que atuam no combate a essas organizações.

Devido à grande demanda por produtos ilícitos, à alta lucratividade desse mercado e à atuação transnacional, essas organizações buscam se estruturar cada vez mais para gerenciar e ampliar seus negócios. Por isso, utilizam oportunidades de mercado e os benefícios da tecnologia para projetar cada vez mais as suas ofertas. A utilização do marketing, mesmo que de maneira informal, pode favorecer que essas trocas ocorram e maximizar o potencial deste mercado ilícito. Um estudo com este enfoque pode ser útil para trazer uma nova abordagem

analítica para os profissionais que atuam no combate a essas organizações.

O produto é tudo aquilo que satisfaz uma necessidade (Kotler & Armstrong, 2003) e existe uma demanda de mercado que busca por essas ofertas ilegais. Ao identificar essa demanda, as organizações criminosas têm um segmento para atendê-la e o aumento da concorrência faz com que elas busquem por diferenciais para se tornarem mais competitivas. Um dos segmentos do crime organizado apontado como mais lucrativo, estruturado e de atuação que transcende fronteiras é o tráfico de drogas e isso torna esta atuação cada vez mais atraente para os grupos criminosos.

Dessa forma, reforça-se a ideia de estudar, identificar e analisar as atividades de marketing utilizadas nessas organizações, uma vez que elas poderão contribuir diretamente para verificação da existência e de uma replicação teórica do tema abordado. Indiretamente, podem colaborar para a obtenção de um melhor entendimento do mercado de atuação e do funcionamento dessas atividades, oferecendo mais informações para os órgãos responsáveis por investigar e reprimir estes grupos criminosos.

3.6 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A preparação para a entrevista é uma importante etapa que requer tempo e alguns cuidados. A escolha dos entrevistados é um dos pontos fundamentais para o sucesso dessa pesquisa e devem ser pessoas com familiaridade com o tema pesquisado. De acordo com Lakatos e Marconi (1996), ainda é necessário verificar a oportunidade da entrevista, que seria a disponibilidade do entrevistado em fornecer informações. Por isso, deve ser marcada com certa antecedência e garantir as condições favoráveis, tais como: segredo das confidências e de sua identidade, além da preparação para a organização do roteiro ou formulário com as questões importantes.

De acordo com Duarte (2005), na pesquisa de natureza qualitativa o significado da amostra não está em sua representatividade estatística, mas na capacidade que as fontes escolhidas têm em fornecer informações relevantes e confiáveis sobre o tema estudado. Para Maykut e Morehouse (1994), o objetivo das pesquisas qualitativas é obter uma profunda compreensão sobre determinado fenômeno abordado por uma amostra criteriosamente selecionada.

Com isso, para atingir a compreensão requerida do fenômeno em estudo, a partir de

fontes relevantes e confiáveis, definiu-se que a pesquisa empírica deveria ser realizada com profissionais que investigam, analisam e reprimem a atuação dessas organizações criminosas. Acredita-se que esses profissionais possam trazer informações importantes a respeito das atividades e processos das organizações criminosas do narcotráfico, colaborando com subsídios para o estudo e favorecendo análises adequadas à questão proposta.

Nesse contexto, foram escolhidos como entrevistados profissionais que ocupassem cargos relacionados à área criminal ou que tivessem uma ampla visão do processo e um envolvimento com as principais decisões dessa esfera. Esses são os mais adequados, por conhecerem profundamente o assunto e estarem diretamente relacionados com o tema em estudo. Com isso, foi possível obter as informações necessárias para os propósitos da pesquisa em questão.

Os entrevistados selecionados para essa pesquisa são:

- Agente da Polícia Federal aposentado, que atuou no setor de Inteligência, com a função de cumprir diligências com o intuito de apurar crimes;
- Capitão da Polícia, membro do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE);
- Coronel da Polícia Militar aposentado, responsável pelo policiamento ostensivo, inibindo a conduta de infratores e mantendo a ordem pública;
- Delegado da Polícia Federal, subordinado à Delegacia de Polícia Federal de Santos, que preside investigações e chefia o combate a crimes contra a União;
- Delegado da Polícia Federal e secretário de Segurança Pública no Estado do Paraná;
- Delegado da Polícia Federal no estado de São Paulo, com foco de atuação na área de repressão às drogas;
- Desembargador aposentado da área criminal, responsável pelos julgamentos que recorrem na instância superior, e que também atuou anteriormente em duas funções no Ministério Público de São Paulo como Promotor e Procurador de Justiça;
- Juiz Federal com foco de atuação na área criminal, responsável pelos julgamentos e decisões de primeira instância.

A escolha dos profissionais acima mencionados se deve ao fato de atuarem ou já terem atuado por anos na área criminal e terem o profundo conhecimento da atuação das organizações criminosas.

3.7 ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Para cada um dos entrevistados selecionados foi enviada uma carta convite de participação, cujo modelo está disponível no item Apêndice A. Nesta carta, é esclarecido o objetivo da pesquisa e como ocorrerá a participação do entrevistado. De acordo com Yin (2015), como a pesquisa envolve pessoas, se torna fundamental a obtenção de um consentimento formal da participação voluntária dos entrevistados, bem como a clarificação da natureza do estudo.

Foi agendada uma data, horário e local com os entrevistados. Cada entrevista durou entre 60 e 90 minutos e foram gravadas, com a autorização dos participantes, para posteriormente serem transcritas e analisadas. Além disso, foi documentada oralmente com gravação a autorização ou não para a inserção e divulgação do nome dos entrevistados no trabalho.

O roteiro para a entrevista em profundidade forneceu os procedimentos que devem ser seguidos na aplicação do instrumento. Sua importância se deve ao fato de aumentar a confiabilidade da pesquisa, uma vez que orienta a pesquisadora quanto às etapas a serem seguidas. O roteiro partiu de alguns questionamentos elaborados com base na teoria apresentada. No Apêndice B é apresentado o roteiro proposto para a aplicação da entrevista, que é constituído das seguintes seções: visão geral do projeto de entrevista em profundidade; procedimento de coleta de dados; questões da entrevista em profundidade.

Com relação aos procedimentos de campo do roteiro foi indispensável: obter acesso aos entrevistados; antever e organizar todo o material necessário dentro do previsto no roteiro; definir um cronograma para as atividades de coleta de dados; e estar preparado para situações inesperadas, como a impossibilidade de o entrevistado atender a pesquisadora. Após concluída a etapa das entrevistas, a pesquisadora obteve dados qualitativos primários por meio das análises e comparações entre a realidade e a teoria abordada. Por fim, foram gerados relatórios dos resultados da coleta de dados e estes obedeceram ao roteiro de entrevista utilizado.

A etapa a seguir apresentará a análise dos dados obtidos nas entrevistas em profundidade, bem como o cruzamento e comparação com a teoria.

4 PESQUISA DE CAMPO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas em profundidade foram analisadas com base nas informações levantadas e estas foram cruzadas com o referencial teórico elaborado para esta tese. Os principais questionamentos dessa pesquisa focaram no levantamento de informações sobre as técnicas de marketing utilizadas na execução das atividades das organizações criminosas.

Conforme já mencionado, as principais decisões das atividades de marketing concentram na segmentação do mercado, sistema de informações de marketing e definição sobre o composto de marketing (Campomar, 1984). Todos estes itens foram abordados e outros pontos complementares, tais como: a estrutura de um departamento com este enfoque dentro dessas organizações, o posicionamento e análise de concorrência.

Dessa maneira, realizou-se a análise de cada uma das oito entrevistas em profundidade, apresentadas nesta etapa. A respeito dos entrevistados, todos demonstraram conhecimento sobre o assunto e segurança ao responder as perguntas. Alguns conseguiram aprofundar mais em determinados tópicos que outros e isso difere de acordo com a atuação específica de cada um, tempo de experiência e carreira.

4.1 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE 1

A entrevista foi realizada no dia 18 de novembro de 2015, em São Paulo, de acordo com a conveniência do entrevistado. Dados do entrevistado:

Nome: José Amado de Faria Souza.
Formação: Graduado pela Faculdade de Direito do Largo de São Francisco da Universidade de São Paulo. Especialização em Criminologia e Medicina Legal (Psicopatologia Forense), mestrado em Filosofia do Direito, doutorado em Direito Penal e pós-doutorado na Universidade de Nova York – Direito Penal Internacional.
Histórico Profissional: Exerceu durante 19 anos duas funções no Ministério Público de São Paulo: promotor e procurador de Justiça. Depois foi transferido para o Tribunal de Justiça de São Paulo, como desembargador, e esteve na seção criminal durante cinco anos.
Tempo de experiência na área: No total são 24 anos de exercício profissional na área penal.

4.1.1 Itens de Investigação para Análise

4.1.1.1 Estrutura organizacional de marketing

Pela experiência na promotoria de justiça, o entrevistado identifica a presença de peculiaridades próprias e específicas de marketing variáveis ao longo do tempo, a partir, inclusive, do "gangsterismo" da década de 1920, nos Estados Unidos. O exercício dessa atividade é feito de forma organizada - daí a expressão crime organizado - tem semelhança com qualquer outra atividade humana, baseada em princípios que administram empresas. O crime passou a ser um negócio, portanto, administrável como qualquer outra atividade econômica do ser humano.

De acordo com Souza (2015), nos primórdios dos anos 1920/1930, o marketing nas organizações criminosas servia, em sua definição mais fundamental, para identificar e atender uma necessidade que, neste caso, seria o consumo por substâncias ilícitas. Nos Estados Unidos, com a Lei Seca, se estimulou uma organização que trouxesse para o seu território bebidas e drogas, lembrando que naquele momento cocaína era uma substância prescrita por médicos. Há registros de professores e médicos, como Freud, que a utilizava em tratamentos nos seus pacientes. Era uma droga lícita, porém controlada para fins medicinais.

Havia um mercado a ser suprido, tanto de bebidas, quanto de drogas, e os *gangsters* se organizaram para isso. A máfia, que havia sido transplantada da Sicília para os Estados Unidos, ingressou, fortemente, nesse mercado. Houve divisão de território, identificação de onde os consumidores estavam, e então combinavam de atendê-los de tais em tais regiões. Tudo isso são uma atividades de marketing.

Também houve o desenvolvimento de marcas próprias para distribuir drogas e bebidas, então esses produtos eram embalados de maneira a identificar uma determinada marca e isso também é a criação de uma política de marketing. Houve ainda o estabelecimento de uma outra atividade de marketing, que seria o *lobby* político para obter sustentação para o crime organizado, a proteção dada por prefeitos, governadores, congressistas. Isto é algo que marcou, desde o início, o crime organizado.

No caso de países da Europa, e no Japão com a Yakuza, o crime organizado segue o mesmo padrão. Existem diferenças em função do mercado, da natureza do produto, da natureza do consumidor e da legislação local. Tudo isso vai apresentar variantes, mas a matriz

diretiva é a mesma.

Junto com as atividades ilícitas do crime organizado, surgiu uma outra atuação ilícita, nos anos 20, que é como tornar legal o dinheiro obtido ilicitamente. Surge, então, a expressão *money laundering* (lavagem de dinheiro) devido ao fato de o crime organizado ter adquirido uma série de lavanderias de roupas e simulado negócios que não existiam. Essa situação fraudulenta de receita era necessária para legalizar o dinheiro obtido de forma criminosa.

Dessa maneira se cunhou essa expressão "lavagem de dinheiro", porque as lavanderias, na verdade, serviam para a legalização dessa receita obtida com a atividade ilegal. Criaram também formas de corromper as pessoas de influência na sociedade, imprensa, políticos, policiais, juízes, com empresas de fachada. Essa era a forma deles descarregarem dinheiro que era entregue a essas pessoas corruptas sem despertar possibilidade de investigação.

Dentro de uma grande organização criminosa ligada ao narcotráfico, existem canais de comunicação, seja por mensagens encaminhadas por familiares, para quem vai fazer visitas íntimas, pelas namoradas, pelos advogados ou por intermédio dos telefones celulares. Esse é o modelo de comunicação entre eles, como se fosse uma empresa multinacional que está sediada na Suíça que depois dissemina a informação.

No Brasil, essas organizações criminosas tiveram início dentro dos presídios, como o Comando Vermelho, que é a mais antiga e cuja estrutura de organização veio por intermédio dos indivíduos que haviam sido presos por terrorismo e atos de subversão. Eles transferiam esse conhecimento, esse *know how,* para presos comuns. Eles assimilaram os ensinamentos dentro dos presídios naquele momento e começaram a se organizar em células, com comando e distribuição de tarefas, que aliás é a chave-mestra. Funciona como uma cadeia, uma rede que envolve do produtor da droga até a pessoa que vai lavar o dinheiro na outra ponta.

Com o PCC, não houve essa influência, mas uma espécie de auto-organização, baseada já na experiência do Comando Vermelho, que no final dos anos 80 dominava as favelas no Rio de Janeiro e havia esparramado sua atuação para fora do sistema carcerário. Isso foi copiado em São Paulo pelo PCC e, aos poucos, ele foi se estruturando e criando áreas e células, chamadas de "sintonias". Então a "sintonia das gravatas", por exemplo, corresponde ao departamento jurídico. Cada uma das "sintonias" é como se fosse um departamento, uma divisão dentro da estrutura. Assim, há aquela que cuida do pessoal, a que cuida do dinheiro etc.

Uma “sintonia” que o entrevistado identificou uma vez em seus trabalhos, bastante semelhante a uma empresa, foi a de recursos humanos e várias áreas que operam sob a orientação de um corpo diretivo. Existe um conselho de administração que reúne, decide e comunica, faz um memorando interno que registra as instruções de acordo com as diretrizes traçadas pelo comando. A política maior é executada pelos membros que estão fora do sistema penitenciário. Toda vez que alguém é preso, é acionada a “sintonia das gravatas” e um advogado vai dar o atendimento e assessoria jurídica para tentar reduzir o tempo de permanência da pessoa na prisão ou absolvê-lo, mas é um trabalho de advogado. Os advogados são formados, têm a carteira da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e são contratados, muitas vezes, como se fossem advogados internos dessas organizações.

O PCC, hoje, funciona como se fosse uma grande franqueadora do tráfico de drogas, não é mais necessário que o traficante, o distribuidor final ou aquele traficante dono do ponto-de-venda seja integrante da organização. Caso a organização autorize o ponto-de-venda, basta pagar um valor mensal a título de renovação de licença para a franquia e uma parte dos lucros aferidos pela venda do entorpecente. Com isso, o dono do ponto tem duas garantias da organização criminosa: a segurança física do ponto de operação e a certeza da entrega da droga, seja diariamente, semanalmente, ou conforme for acordada. Isso evita que assaltantes roubem o consumidor no momento em que ele ingressa na favela ou no local onde está situado o ponto-de-venda. Neste mercado, a clientela tem que ter acesso seguro, como se fosse em um shopping center. Ou seja, facilitar o acesso e oferecer segurança são atrativos para que a pessoa vá ao estabelecimento.

4.1.1.2 Sistema de informações de marketing (SIM)

Para buscar informações do mercado, as organizações têm redes de informantes que descobrem se algum grupo concorrente está tentando ingressar em seu território. Existe uma rede de informantes que coletam dados sobre as operações dos grupos concorrentes e detectam qualquer tentativa de invasão.

Além disso, há um acompanhamento sistemático no qual as organizações verificam o valor de cada tipo de droga no mercado internacional, seja no ponto de produção na Colômbia, Peru, Bolívia, Paraguai, seja no mercado dos Estados Unidos, da Europa. Isso tudo serve para orientar de uma forma geral as aquisições que são feitas pelo menor preço dos

produtores e a venda de acordo com padrões internacionais de preço.

A procura por novos mercados no narcotráfico é feita de uma maneira sutil e busca se aproximar mais dos jovens nas escolas. Além disso, visam novas comunidades que desconhecem o tráfico e as substâncias entorpecentes. Também procuram oferecer os produtos em eventos esportivos, shows, apresentações de artistas, lugares onde haja uma massa razoável ou de forma pulverizada.

O trabalho é feito da mesma maneira como se fosse a introdução de um novo produto alimentício, por exemplo, nos supermercados, aonde é feita degustação de uma nova bolacha, na qual uma moça aborda o consumidor e oferece o produto. De acordo com o entrevistado, guardadas as devidas proporções, o processo é mais ou menos idêntico. Oferecem para experimentar e depois fazer o fornecimento.

Além disso, dentro de algumas organizações existem relatórios formais, tanto que uma das grandes ferramentas que se tem contra o crime organizado é a obtenção dos dados de lançamento contábil, ainda que seja em um caderno ou algo mais sofisticado. Existem dados que são armazenados em computadores, fazem os registros contábeis, sabem exatamente os pontos de drogas, as vendas e os locais com volumes de venda acima da média e os que estão abaixo, quais são os mais produtivos, as rentabilidades. Com todo esse controle é possível detectar se algum comerciante de ponto-de-venda está fazendo negócios por fora. O volume de consumo de receita serve como parâmetro para avaliar se a pessoa está desviando, se o franquiado está atravessando o mercado, se está buscando uma outra fonte de renda.

No caso do PCC, o partido tentou fazer investimentos em jovens pobres das periferias, irmãos e filhos de presos, e patrocinavam os estudos dessas pessoas para cursarem a faculdade de direito. O objetivo era que alguns viessem a trabalhar como advogados e outros fossem preparados para concursos públicos para conseguirem influenciar nos processos e levar informações. Também existe uma “sintonia”, que é uma espécie de relações públicas ou institucionais, que promoveu em algumas eleições candidatos a cargos eletivos apoiados pelas organizações criminosas. De acordo com o entrevistado, até propaganda eleitoral gratuita na televisão houve nestas candidaturas utilizando jargões como: “meus irmãozinhos que estão aí nos sistemas, eu sou o candidato de vocês, vou representar o interesse de vocês no congresso nacional, peço para a família votar meu número, votem em mim”. O entrevistado ainda explica que a palavra “irmãozinhos” é a forma como se tratam. Quem está no sistema é porque está preso, então, essa era uma mensagem nitidamente dirigida a quem estava recolhido no sistema prisional. Apesar desse indivíduo não ter sido eleito, isso já se repetiu

em outras eleições.

O próprio Pablo Escobar se candidatou e foi eleito a deputado federal na Colômbia e, junto com o cartel de Medellín, exerceu influências políticas. Ele acabou tendo problemas quando partiu para o confronto armado contra um deputado colombiano e realizou uma série de ações violentas que foram crescendo quase como atos terroristas. Isso teve o ápice em um determinado momento, quando eles fizeram acordo com o grupo esquerdista terrorista das Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia (FARC). Juntos, passaram a atuar em várias áreas até que invadiram a Suprema Corte da Colômbia e mataram um grande número de pessoas.

4.1.1.3 Análise de concorrência

De acordo com o entrevistado, existe uma troca de informações entre as organizações criminosas que atuam no mesmo segmento do narcotráfico em tempos de paz. Existe um espírito de colaboração, pois todos eles utilizam os mesmos fornecedores, os mesmos policiais corruptos para obter informações e funcionários do governo. Por isso, trocam informações com relação às próprias listas de chegada, linhas de distribuição de mercadoria, entre outras.

De sua experiência profissional, o entrevistado acompanhou a liberação da maconha na Holanda, onde há cafés que têm cardápios para que seus clientes escolham o que querem consumir. Para isso, é preciso ter uma autorização do governo que exerce um controle sobre a distribuição. Lá existe um diagnóstico e uma prescrição do quanto se pode consumir, para que isso não aumente a ponto de tornar as pessoas viciadas. Por isso, estabelece limites e os locais para este consumo são específicos. O problema é que as pessoas não conseguem consumir apenas aquilo que é permitido e os traficantes ficam próximos a estes locais para oferecer ilegalmente mais produtos. Ou seja, apesar da liberação para o consumo de alguns entorpecentes, o tráfico ilegal de drogas continua existindo.

4.1.1.4 Segmentação

De acordo com o entrevistado, no caso das drogas, o maior público-alvo é sempre os

jovens porque têm curiosidades e querem viver novas experiências, novas sensações. Além disso, preferencialmente, os da classe média e alta por se trataram de usuários que podem custear o consumo dessas drogas, seja para efeito recreativo ou para quem já se tornou dependente.

4.1.1.5 Posicionamento

As organizações criminosas buscam um posicionamento dependendo do momento em que estão operando, se há uma grande repressão momentânea, uma dificuldade de obtenção de algum produto. Existem alguns diferenciais entre as organizações criminosas concorrentes, pois as grandes conseguem melhores condições para lidar com seus fornecedores e franquiados. Então, podem oferecer melhores condições do que uma organização pequena que, muitas vezes, não tem a mesma estrutura.

Além disso, algumas organizações criminosas conseguem até ter um reconhecimento do mercado. Por exemplo, a cidade de São Paulo basicamente se tornou um mercado cativo, um monopólio, mas no Rio de Janeiro existem organizações do mesmo porte com pouca diferença entre elas. A comunidade se apega àquela organização, seja porque seus integrantes residem lá ou porque ela investe na prestação de serviços comunitários. Então há uma espécie de intercâmbio, lealdade e medo entre a comunidade e a organização.

Por último, do ponto de vista do consumidor, alguns diferenciais são importantes como, por exemplo, facilidade de acesso ao ponto-de-venda e segurança para o momento da compra.

4.1.1.6 Produto

As organizações têm uma oferta de produtos que vão desde os exclusivos, caros e com matéria-prima mais pura, aos populares, vendidos a um preço menor e menos puros. Eles ofertam a droga mais pura para aqueles que podem pagar por isso, pois têm maior poder aquisitivo, e isso vai sendo objeto de manipulação até chegar no que seria a liquidação. O processamento da cocaína, da pasta, era algo desprezado no início dos anos 90, era jogado fora e começou a ser utilizado por quem fazia o processamento, o operário que vinha da selva

colombiana. *Crack* é uma expressão americana, mas originalmente, a expressão em espanhol é *basura*, que é lixo.

O produtor vai fornecer sempre a pasta. O traficante adquire e faz a manipulação, o manuseio da droga de acordo com o mercado para o qual ele fornece. Vai misturar com bicarbonato de sódio, pó de mármore, no caso da cocaína, ou a maconha que é misturada com outro tipo de erva, até estrume de gado, às vezes, de acordo com a escala que ele quer. Às vezes, como a cadeia de distribuição é grande, o próprio produtor pode fazer a alteração no produto ou o varejista pode tomar essa decisão e alterar mais caseiramente a matéria-prima. A maconha é outra droga que vem sendo alterada e, atualmente, é muito mais poderosa porque contém substância entorpecente em quantidade bem maior do que antigamente.

Dentre as grandes organizações, no Brasil, os principais produtos oferecidos são as drogas. No entanto, à medida em que as organizações foram crescendo, surgiram necessidades que deveriam ser atendidas para o desenvolvimento dessa atividade. Era preciso guardar as drogas em depósitos e ter pessoas armadas para cuidar. Para isso, era necessário ter armas, e então começaram a ingressar em uma outra atividade. As armas muitas vezes ficam ociosas e, com isso, os traficantes começaram a alugar para quem faz assalto, roubo de carga.

Para fazer a gestão de cada produto, algumas organizações utilizam, no fim, a mesma estrutura de distribuição final, o varejista. O cara da "biqueira" vende cocaína, *crack*, maconha, *ecstasy*, para satisfazer a demanda do mercado consumidor. Mas, até chegar nesse ponto, há um momento em que as fontes de fornecimento são diferentes. Quem planta maconha não cultiva folha de coca e, até chegar no grande depósito, no grande distribuidor, seguem caminhos diferentes.

4.1.1.7 Preço

Quem toma decisão para definição de preço das drogas é o *board* da organização criminosa. A diferença de preços praticados pelos diferentes pontos de venda e fornecedores depende da capacidade que o consumidor tem de pagar. Existe uma tabela informal de preços das drogas com a margem de lucro para que todos sigam e não crie uma guerra de preços.

Não existe um estudo que comprove que o usuário tem a percepção de relação entre custo e benefício do produto, pois o mesmo vai se tornando dependente, às vezes sem perceber. Tem casos de dependência rápida e outros que demoram muito tempo. De qualquer

maneira, é uma dependência físico-psíquica e, nessa hipótese, ele obtém a droga a qualquer preço. Em seguida começa a praticar outros delitos, ajudando a traficar, se tornando um dos integrantes dessa linha de produção ou distribuição, praticando outro tipo de crime. O usuário não tem muita informação para saber o custo-benefício daquela droga, pois os produtos não vêm com dados informando sobre os ingredientes, proveniência e outros dados importantes para eles avaliarem.

4.1.1.8 Praça

Existem vários fatores para a escolha da localização para um ponto-de-venda de drogas. Dentre os pontos relevantes estão proximidade com o usuário, facilidade de recebimento de mercadoria, acesso a rotas de fuga, menor visibilidade das autoridades policiais, possibilidade de dissimular de alguma forma como, por exemplo disfarce de vendedor de sorvete. Ou seja, é uma conjugação de fatores.

A escolha da praça acontece de forma intuitiva, mas semelhante ao processo de definição de um ponto de loja. No entanto, os criminosos se favorecem pelo fato de terem facilidade de mudar o local de venda se precisarem, pois não existe uma oficialização neste processo.

Dentre as localizações mais utilizadas estão as favelas, porque oferecem apoio dos próprios moradores. Não existe uma exclusividade para os pontos utilizados, mas os traficantes buscam, em sua maioria, os locais menos suspeitos.

4.1.1.9 Promoção de marketing

Atualmente, as organizações criminosas do narcotráfico fazem investimentos para ações de promoção de marketing, mesmo que sem um planejamento prévio ou formalização. Alguns exemplos são: pessoas da mídia que escrevem a favor da liberação do uso de entorpecentes e que, de alguma maneira, são beneficiadas pela organização criminosa; empresas laranjas, como ONGs, que divulgam uma causa para arrecadar dinheiro, mas que não o utilizam para o fim declarado; ofertar amostra grátis dos entorpecentes em festas, baladas, escolas e fazer ação de relacionamento com esses usuários. Além disso, algumas

organizações criminosas utilizam pessoas bem relacionadas socialmente para distribuir e oferecer para seu grupo. Isso é bem pontuado no filme “Meu nome não é Johnny”, no qual o personagem do ator principal nasceu em uma família de classe média do Rio de Janeiro. Sendo um rapaz carismático e popular, conheceu o universo das drogas e se tornou um dos maiores vendedores de entorpecentes da cidade, mesmo sem nunca ter pisado em uma favela.

Outros são artistas do meio musical que fazem apologia às drogas e defendem a liberação da maconha. Algumas organizações até arcam com a produção de músicas e gravação de CDs que tocam nesses bailes funks cariocas, instigando o consumo. Tudo isso faz parte da política promocional deles. Além disso, essas organizações utilizam uma rede de contatos para atrair estrangeiros e aumentam seus esforços de divulgação de acordo com as sazonalidades das grandes festas, baladas, shows, eventos, *raves*, seguindo um calendário regional para criar mais oportunidades. No Brasil, as facções do PCC, Comando Vermelho, Amigos dos Amigos e o Terceiro Comando rotulam as drogas ilícitas que serão distribuídas, como se fosse um selo de qualidade para quem é revendedor.

Para o entrevistado, ao longo de todo o seu tempo de carreira, ele pôde perceber que os criminosos dessas organizações copiam ações de marketing que normalmente veem no dia-a-dia como, por exemplo, a degustação de produtos no supermercado. Eles aprendem com a experiência e experimentam nos seus negócios. Obviamente que fazem isso de uma maneira rudimentar, não tão sofisticada e utilizam o boca-a-boca como uma de suas ferramentas mais poderosas de divulgação e ampliação de rede de contatos.

Por último, em alguns lugares a relação dessas organizações com o governo chega a ser até de parceria. Há notícias já veiculadas que governos anteriores da Colômbia e da Venezuela utilizavam como fonte de receita o tráfico de drogas. Por conta dos benefícios gerados, fazem vista grossa. Grande parte dessa receita, vinda da Bolívia, movimenta a economia local, gera empregos, ocupação de mão-de-obra.

4.1.2 Análise Final da Entrevista

As organizações criminosas do narcotráfico têm uma hierarquia rígida, utilizam a corrupção de autoridades como forma de obter sustentação para o crime e praticam a lavagem de dinheiro, para que os recursos adquiridos ilicitamente pareçam lícitos. Dentro de uma grande organização criminosa ligada ao narcotráfico, existem canais de comunicação, por

mensagens encaminhadas pelos familiares que visitam os presos, pelos advogados ou por intermédio dos telefones celulares. Além disso, essas organizações se dividem em células, com comando e com distribuição de tarefas. Essas características de arranjo de pessoas e tarefas designadas para atingir os objetivos da organização estão alinhadas com a definição de estrutura organizacional proposta por Fink et al. (1983).

O PCC, hoje, funciona como se fosse uma grande franqueadora do tráfico de drogas, não sendo mais necessário que o traficante, o distribuidor final ou aquele traficante dono do ponto-de-venda seja integrante da organização. Caso a organização autorize o ponto-de-venda, basta pagar um valor mensal a título de renovação de licença para a franquia e uma parte dos lucros aferidos pela venda do entorpecente. Com isso, o dono do ponto tem duas garantias da organização criminosa: em primeiro lugar, a segurança, em segundo, a certeza da entrega da droga.

Para buscar informações do mercado, as organizações têm redes de informantes que coletam dados, conforme é definido por Brien e Stafford (1968) a respeito do Sistema de Informações de Marketing, que envolve um complexo estruturado e interligado de pessoas, máquinas e procedimentos. De acordo com o entrevistado, as organizações verificam o valor de cada tipo de droga no mercado internacional para comprar os entorpecentes pelo melhor preço dos produtores e fazerem a venda de acordo com padrões internacionais de preço. Além disso, dentro de algumas organizações existem relatórios formais, tanto que uma das grandes ferramentas que existem contra o crime organizado é a obtenção dos dados de lançamento contábil, ainda que seja em um caderno ou algo mais sofisticado. Os relatórios funcionam como um suporte para o controle e para auxiliar nas tomadas de decisões, de acordo com Mayros e Werner (1982).

A busca por novos mercados no narcotráfico é feita de uma maneira sutil e visam se aproximar do público mais vulnerável, como os jovens. Além disso, procuram lugares onde haja uma massa razoável ou de forma pulverizada, como em eventos esportivos, shows, apresentações de artistas. Apesar da concorrência entre as organizações que atuam no narcotráfico, existe uma troca de informações entre elas porque todas utilizam os mesmos fornecedores, os mesmos policiais corruptos etc.

O maior público-alvo nesse mercado são sempre os jovens e as classes mais abastadas por se tratar de usuários que podem custear o consumo. Mesmo que sem um processo de segmentação formal, as organizações criminosas do microtráfico buscam grupos, conforme o proposto por Kotler e Armstrong (1999), de similaridade demográfica, pela idade e renda, e

psicográfica, pela classe social. Um diferencial para as grandes organizações criminosas do narcotráfico que trabalham com grandes volumes de entorpecentes e receitas é conseguir melhores condições para negociar com seus fornecedores e franquiados. Já do ponto de vista do consumidor, entre os diferenciais que são relevantes estão a facilidade e acesso seguro ao ponto-de-venda.

Algumas organizações criminosas conseguem ter um reconhecimento do mercado. A comunidade se apega àquela organização, seja porque seus integrantes residem lá ou porque ela investe na prestação de serviços comunitários. Então, há uma mistura de lealdade e medo entre a comunidade e a organização.

As organizações têm uma oferta de produtos que vão desde os exclusivos, caros e com matéria-prima mais pura, aos populares, vendidos a um preço mais baixo e de menor qualidade. O produtor fornece a pasta e o traficante adquire, faz a manipulação e o manuseio da droga de acordo com o mercado para o qual ele fornece. Às vezes, como a cadeia de distribuição é grande, o próprio produtor pode fazer a alteração no produto ou o varejista pode tomar essa decisão e alterar mais caseiramente a matéria-prima.

As grandes organizações no Brasil, além de trabalharem com a comercialização dos narcóticos, passaram a ampliar a sua atuação e ingressar em outras atividades, como compra de armamentos. Estes são utilizados tanto para a segurança delas e dos produtos estocados quanto para assaltos, roubos de carga e até para locação. Em conformidade com a definição de produto proposta por Kotler e Armstrong (2003), os traficantes buscam atender as demandas do mercado, oferecendo produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades.

Quem toma decisão para definição de preço das drogas é o *board* da organização criminosa. A diferença de preços praticados pelos diferentes pontos de venda e fornecedores depende da capacidade que o consumidor tem de pagar. Existe uma tabela informal de preços das drogas com a margem de lucro para que todos sigam e não crie uma guerra de preços.

Existem vários fatores para a escolha da localização para um ponto-de-venda de drogas. Entre os pontos relevantes estão proximidade com o usuário, facilidade de recebimento de mercadoria, acesso a rotas de fuga, menor visibilidade das autoridades policiais. A escolha do ponto é uma conjugação de fatores e, de acordo com o apresentado em teoria, busca tornar o produto disponível e acessível para o consumidor (Stanton, 1980).

As organizações criminosas do narcotráfico fazem investimentos em ações de promoção de marketing, mesmo sem um planejamento prévio ou formalização. Alguns

exemplos são patrocinar formadores de opinião e eventos para fazerem apologia e instigarem o uso de drogas. Criação de empresas laranjas, como ONGs, que divulgam uma causa para arrecadar dinheiro, mas que não o utilizam para o fim declarado, ofertar amostra grátis dos entorpecentes em festas, baladas, escolas e fazer ação de relacionamento com esses usuários são algumas estratégias.

Obviamente que fazem isso de uma maneira mais rudimentar e utilizam o boca-a-boca como uma de suas ferramentas mais poderosas de divulgação e ampliação de rede de contatos. Além disso, essas organizações utilizam uma rede de contatos para atrair estrangeiros e aumentam seus esforços de divulgação de acordo com as sazonalidades das grandes festas e eventos esportivos. No Brasil, as facções do PCC, Comando Vermelho, Amigos dos Amigos e o Terceiro Comando até criaram rótulos para as drogas ilícitas que são distribuídas, como se fosse um selo de qualidade para quem é revendedor.

São várias as ferramentas que compõe o mix de comunicação, conforme proposto por Kotler (2000), Shimp (2002), Ogden e Crescitelli (2007) e Hoffman et al. (2010), e as organizações criminosas se utilizam delas como, por exemplo: promoção de vendas, vendas pessoais, patrocínio, marketing direto e o digital para promover e divulgar seus produtos para o público-alvo. Por último, a relação dessas organizações com o governo acontece por meio de pessoas corruptas e isso facilita a atuação dessas organizações criminosas que conseguem informações e benefícios.

4.2 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE 2

A entrevista foi realizada no dia 19 de novembro de 2015, em São Paulo, de acordo com a conveniência do entrevistado. Dados do entrevistado:

Nome: José Vicente da Silva Filho.
Formação: Mestre em Psicologia Social pela Universidade de São Paulo e, atualmente, é professor do Centro de Altos Estudos de Segurança da Polícia Militar.
Histórico profissional: Coronel reformado pela Polícia Militar.
Tempo de experiência na área: Tem 53 anos de experiência, desde que ingressou na Polícia Militar em 1963.

4.2.1 Itens de Investigação para Análise

4.2.1.1 Estrutura organizacional

De acordo com o entrevistado, as organizações criminosas no Brasil não têm a similaridade em termos de grandiosidade como algumas organizações mafiosas da Itália e dos Estados Unidos. Mesmo assim, elas têm características típicas de organizações porque, geralmente, costumam trabalhar em territórios, apresentam uma hierarquização, tendo visto uma série de funções diferenciadas dentro de um sistema, na qual há os que cuidam do dinheiro, os que buscam recursos de investimentos, dentre outras funções, então, criam essa condição de organização.

Todas elas trabalham com uma demanda e levantam informações de onde podem disponibilizar o produto, as áreas de atuação e concorrência de mercado. No Rio de Janeiro existem três grandes facções, o Comando Vermelho, o Terceiro Comando e o Amigo dos Amigos, que dividem territórios e estão sempre disputando. Nestas brigas territoriais, utilizam até armamento próprio como o fuzil, que não é uma arma normalmente utilizada em assaltos, mas sim para conquistar e manter territórios à força.

No caso do Rio de Janeiro, a questão da disputa territorial é importante, pois com isso você tem os comandos, de quem traz a droga, compra a arma para manter a segurança e todo o esquema de venda da droga. Depois de todo o sistema de uso e distribuição do dinheiro, vem a lavagem dos recursos ilícitos.

A definição de “organização criminosa” aconteceu recentemente em uma Lei Federal para não restringir a formação de quadrilhas. Então, passou a esse esquema de organização criminosa como, por exemplo, a Operação Lava a Jato, na qual existem pessoas infiltradas na Petrobras, no meio político e outras lavando o dinheiro no exterior. Neste caso, são várias pessoas trabalhando de forma organizada, com diferenciação de funções para lucrar com atividades ilícitas.

É possível observar que isso é feito de uma forma muito intuitiva, como qualquer outra área de negócios no mundo. No caso das organizações criminosas do narcotráfico, o problema é que, para oferecer o produto ilícito, existem algumas variáveis complicadas e muito risco. Este último fator interfere bastante, pois ele é inerente a esta atividade e é um fator que modula muito a elasticidade do mercado. Esse é o ponto mais perigoso para o crime

organizado. Perder lideranças não é tão importante assim, mas a logística do fluxo de entrega das drogas ilícitas é um problema para o crime.

O departamento de narcóticos americano, o DEA (Drugs Enforcement Administration / Órgão para o Controle e Combate das Drogas) atua na região da América Latina, pois a grande produção de cocaína, que é a principal droga que entra nos Estados Unidos, vem do Peru, Colômbia e Bolívia. O DEA fica permanentemente nesta região e também identifica as cargas de drogas que vêm para o Brasil. O mercado brasileiro tem duas características que mostram a sua grandiosidade: como consumidor, pois já é considerado o segundo país que mais consome cocaína no mundo, e como canal de exportação de drogas para outros lugares do mundo.

As principais regiões para onde grande parte dessa droga vai, utilizando o Brasil como canal de exportação, são a África e a Europa. Devido à grande quantidade de droga enviada, são utilizados contêineres e na Europa já tem sido detectado um aumento da apreensão de drogas oriundas do Brasil. É possível fazer esta identificação por meio das marcas e características dela, que, às vezes, até apresentam rótulos.

Os traficantes têm essa noção de mercado, se estão vendendo mais ou menos, o que está dificultando a venda, a concorrência em cada ambiente e, inclusive, o aumento do poder de compra dos consumidores. Por exemplo, com o crescimento da classe C, eles ganham novos adeptos e aumentam seu mercado consumidor. O fator de crise econômica no país também impacta os negócios dessas organizações criminosas, pois as pessoas podem reduzir o consumo individual e diminuir a compra das drogas ilícitas.

Este é um ponto importante porque isso afetará o tamanho do mercado e a lucratividade dele. O traficante colombiano Pablo Escobar tinha uma preocupação neste sentido de controlar o mercado pela disponibilidade do produto. Ele sabia que, se disponibilizasse muitas drogas, o preço delas cairia. Por isso, ele controlava a quantidade do produto disponível no mercado.

4.2.1.2 Sistema de informações de marketing (SIM)

A busca por informações de marketing é feita de forma muito intuitiva, naturalmente. Mas existem vários tipos de informações que interessam como, por exemplo, onde a polícia está agindo mais, se algum chefe de polícia trocou de departamento de narcóticos, sobre

investigações policiais. Essas informações são importantes para tomar decisões de compras, ações de intimidação, busca por alternativas para a distribuição das drogas, informar os consumidores sobre novos pontos de drogas etc. Existem algumas informações que são estratégicas para o sistema criminoso, como as informações sobre onde buscar a droga, o preço que está sendo praticado, possíveis vias para se obter as drogas.

Muitas vezes a droga pode ser também comprada ou trocada por veículos roubados como, por exemplo, carros do tipo SUV, que é um carro importante e pode valer dez quilos de cocaína. Uma carreta pode valer trinta quilos, que escoam para o Paraguai ou para a Bolívia, que são países que tem sistema de controle mais precário. O Paraguai vem melhorando muito em termos de controle da criminalidade, mas até isso é importante, as interfaces que têm na fronteira do Paraguai com Mato Grosso, principalmente. Os traficantes buscam constantemente informações, inclusive sobre os policiais que atuam na fronteira para tentar corromper ou intimidar. Eles buscam até o endereço da família dos policiais para ameaçar.

Uma outra situação no caso do mercado de drogas ilícitas é o fato de serem produtos importados, sendo necessário negociar além das fronteiras e introduzir dentro do território nacional. Os maiores mercados consumidores e mais visados pelas organizações criminosas são as grandes cidades, principalmente as capitais, porque têm um maior público consumidor. Além disso, é mais fácil uma movimentação do tráfico dentro de grandes centros urbanos que têm altos índices de criminalidade e desorganização do que em cidades menores, pois a ação torna-se menos visível e favorece a atuação do crime.

Em todos estes pontos mencionados acima – internacionalização, fronteira, introdução e distribuição de drogas, autoridades que são corruptíveis – se torna necessário o levantamento de informações para o gerenciamento das decisões das organizações criminosas. Muitas dessas informações estão em sistemas precários como cadernos com informações de fornecedores, clientes, autoridades, mas também há casos mais elaborados, com informatização.

Nesse processo de levantamento de informações é tudo feito de maneira primária e intuitiva, sem nenhum treinamento formal pelas organizações. Os traficantes dão instruções básicas para o pessoal mais jovem e, depois, os mais inteligentes, dedicados e produtivos ganham vantagem dentro dessas organizações. Buscam atrair uma mão-de-obra barata de jovens desempregados e sem estudo das comunidades e vão selecionando, gradualmente, os que se mostram mais competentes.

Com relação à definição estratégica de atuação das organizações, normalmente, há algumas lideranças importantes dentro desses grupos. Em São Paulo, por exemplo, há uma estrutura diferente da do Rio de Janeiro, pois existe um certo monopólio. Na verdade, o Primeiro Comando da Capital, conhecido como PCC, pode ser entendido como uma espécie de cooperativa criminosa. Não há uma liderança central como muitos imaginam, com o poder sobre o estado todo. No caso desta facção, é um jogo de conveniências muito prático, racional e raramente acontece alguma disputa entre as pessoas. Isso torna tudo mais pacífico e, por enquanto, vem mostrando ser bem sucedido.

Dentro do PCC, há os criminosos filiados. Estima-se alguma coisa em torno de três mil filiados constantes, mas isso não dá tanto dinheiro para a organização. Por isso, ela vem fazendo rifas para aumentar o seu lucro e também oferece muita conveniência, pois quem paga essa contribuição tem certa proteção dentro dos presídios, lugares onde há muita insegurança para o preso pela superlotação. Com essa contribuição a pessoa tem alguns benefícios, tais como: acesso a um advogado, quando for necessário; receber a família com certa constância; cesta básica; usufruir de um meio de transporte para levar as famílias para visitar os presos. Isso tudo é sustentado pela contribuição e, dentro desta estrutura, são transmitidas as informações também. Quando a organização precisa de pessoas com alguma experiência específica, essa informação passa entre os seus filiados para conseguir encontrar os mais indicados para o serviço. Ou seja, na organização criminosa do PCC é utilizada uma estratégia mais comunitária e cooperativa entre seus partidários.

Essas lideranças que se ocupam do tráfico de drogas, que é uma atividade mais rentável, têm alguns de seus principais líderes presos e isso não é nenhum problema para as organizações, já que o que conta são as informações que eles detêm. O que garante a legitimidade de uma liderança no meio criminoso é informação e o dinheiro. De acordo com o entrevistado, em uma conversa com algumas autoridades do Rio de Janeiro, eles disseram que os traficantes do Comando Vermelho tinham R$ 5 milhões de reais dentro de um barraco em uma favela. Eles precisam ter bastante dinheiro em mãos para pagar as necessidades. Eles não podem fazer uma transferência bancária ou passar um cheque, pois isso deixaria rastros que seriam investigados pela polícia, então utilizam dinheiro em espécie.

Esse acesso ao dinheiro e às informações distingue muito os que são os mais e menos poderosos dentro das organizações. Além disso, existe o próprio estilo de governança corporativa, na qual uns são mais generosos em distribuir o dinheiro. No entanto, todos eles sempre procuram comprar conveniência através de certas benemerências familiares. Os que

aderem ao sistema acabam protegendo esses traficantes mesmo que simplesmente silenciando.

Todas essas informações sobre lugares e pessoas mais e menos hostis são relevantes para essas organizações. Por isso, nos locais em que elas se instalam, sempre buscam desenvolver um bom relacionamento com a comunidade na qual estão inseridas. Isso as difere das milícias, que no Rio de Janeiro, nem sempre conseguem a empatia dos moradores das comunidades. Estima-se hoje, que no Rio de Janeiro existam alguma coisa em torno de cinquenta comunidades dominadas pelo tráfico e o dobro de outras pelas milícias. Essas são compostas por lideranças na área de segurança policial.

Muitos milicianos extorquem a população das comunidades, cobram taxa do gás, do "gato-net", que seria um desvio do sinal da net, o moto taxi, que existe nas favelas, e várias outras taxas. Já o traficante não cobra essas taxas e ainda oferece proteção para os mais necessitados, dá cesta básica e, com esses benefícios, os traficantes conseguem o apoio dos moradores.

4.2.1.3 Análise de concorrência

Algumas máfias europeias têm contato com traficantes do Brasil e a quantidade de droga tem aumentado, principalmente a cocaína, que vai do País para a Europa. Em alguns casos, estas máfias estão usando até os recursos na Europa para facilitar a travessia da fronteira. Com muito dinheiro, elas subornam as autoridades, inclusive a portuária, que permite a passagem de contêineres. Além disso, existe a suspeita na polícia de uma possível conexão entre os grupos criminosos do Rio de Janeiro e de São Paulo. O entrevistado não acredita que isso seja verdade porque o crime, de maneira geral, é muito territorial.

Entre essas organizações criminosas, no Brasil, é difícil existir troca de informações como uma espécie de parceria. O que pode acontecer é uma abertura como, por exemplo, um traficante enviar drogas para uma outra organização, em outra região, e combinar uma divisão de lucros. De acordo com o entrevistado, a Polícia Federal tem realizado algumas ações midiáticas para mostrar o seu trabalho, mas pouco conseguiram no trabalho de combate ao tráfico de drogas no Brasil.

A justiça tem autorizado policiais a acompanharem veículos carregados de drogas para poderem investigar rotas e destinos dessas cargas, autorizando, portanto, que os policiais não façam a prisão no primeiro momento em que constatam o crime de tráfico. Existem alguns

mecanismos para detectar a possível articulação entre os grupos criminosos, mas isso ainda não está sendo trabalhado com a competência necessária. Alguns criminosos são como grandes investidores do crime de certa forma, pois eles financiam a compra de toneladas de drogas dos fornecedores, que depois serão distribuídas e vendidas. No entanto, eles não aparecem porque não são eles que vão comandar o tráfico da favela, não sabem se a droga foi para a Rocinha ou para o Complexo do Alemão e nem como isso será distribuído pelas cidades.

Esses investidores do tráfico de drogas estão nos seus escritórios, fazendo as grandes, macro, ações estratégicas. Para isso, eles colocam milhões e ganham um percentual do retorno que isso gera. É um risco para o investidor, naturalmente, se envolver neste mercado ilícito para ganhar dinheiro. Esses investimentos são uma das maneiras que fazem com que esse mercado e o sistema de drogas se expandam. Isso de uma maneira mais macro, mas especificamente no microtráfico, que é o que acontece dentro das cidades e das favelas, onde cada local e facção desenvolve a sua estrutura, liderança, forma de receber e vender a droga, de corromper pessoas, criar a sua rede de contatos, seus consumidores, segurança, advogados, formas de lavar o dinheiro adquirido com a venda dos produtos ilícitos. Então, cada local desenvolve seu pacote de conhecimento e de ações.

4.2.1.4 Segmentação

O público-alvo das organizações criminosas do narcotráfico, em princípio, é aquele que paga mais. No caso do Brasil, a droga de mais alta rentabilidade é a cocaína, mas também existem as drogas sintéticas que disputam o mesmo mercado. É perceptível que alguns grupos se dedicam muito aos narcóticos considerados leves, para não se envolverem com drogas pesadas que geram uma dependência muito grande. Com isso, expandiram bastante o mercado voltado para drogas recreativas. Naturalmente, o público-alvo é o que tem mais recursos, como a classe média e alta. De qualquer maneira, isso não impede que eles atuem com outros públicos menos rentáveis.

O *crack*, por exemplo, é uma droga barata feita a partir da própria cocaína. Os traficantes do Rio de Janeiro procuram evitar essa linha de produto, esse segmento de consumidor, devido à rápida dependência química do usuário. Além disso, a lucratividade é baixa e eles preferem focar nos narcóticos mais rentáveis, como a cocaína, que já tem um

mercado consolidado.

4.2.1.5 Posicionamento

Para o entrevistado, não existe uma estratégia formal de posicionamento dos produtos e das organizações criminosas no mercado. Pela experiência dele, a questão de definir o preço pode alterar esse posicionamento, pois se vender mais barato pode perder a lucratividade, e se vender muito caro, por um produto que é supostamente de melhor qualidade, pode restringir o mercado por excluir os consumidores que não querem pagar mais pela droga. Então, o problema seria sempre buscar um ajuste de preço para que o consumidor esteja disposto a pagar.

Ele ainda afirma que são poucos os usuários que se preocupam com a qualidade da droga e sua origem. Quando o usuário tem um alto nível de dependência, o que aparecer ele vai cheirar ou fumar. No caso da maconha, pode haver certo nível de diferenciação no qual alguns produtos seriam mais potentes do que outros, dependendo de sua origem e forma de produção. Já a cocaína é um produto que gera alguma preocupação a respeito das misturas que os traficantes fazem com a matéria-prima. Muitas vezes a pasta base é misturada com bicarbonato ou outras substâncias para aumentar a quantidade e, consequentemente, a lucratividade do produto, que é vendido por peso. Os vendedores sempre dizem que o produto tem qualidade e fica difícil do usuário saber ao certo, então, as pessoas procuram comprar de locais que conhecem e que são indicados como fornecedores de produtos de primeira.

4.2.1.6 Produto

Dos produtos ilícitos mais trabalhados pelas organizações criminosas, a cocaína é o que tem o melhor retorno financeiro. Já a maconha seria o segundo produto em termos de retorno e, na sequência, as drogas sintéticas. O Brasil é o segundo país que mais consome cocaína no mundo, logo atrás dos Estados Unidos. A maconha tem uma grande presença no País, pois entra facilmente pelos países vizinhos em caminhões misturada com café, com madeira, etc. Pela quantidade disponível e pelo valor praticado, a maconha vende mais, mas a cocaína tem um maior valor agregado. Já o *crack* não é uma droga tão expressiva porque é pouco lucrativa e as pessoas que consomem acabam se tornando dependentes rapidamente e

perdem a capacidade, inclusive, de continuar trabalhando para pagar pela droga. Por este motivo, muitos traficantes do Rio de Janeiro evitam trabalhar com o *crack*.

Dos produtos ilícitos, a droga sintética é a que possibilita alterações para o desenvolvimento de novos entorpecentes. Essas drogas têm certas variações, que são muito perigosas, e na Inglaterra é obrigatório em algumas danceterias ter água potável de graça para os seus frequentadores. Isso se deve ao fato de que essas drogas sintéticas desidratam intensamente o organismo e os usuários precisam consumir muita água. Esses narcóticos causam danos permanentes à saúde e são atraentes para as organizações criminosas porque são lucrativos. Já a cocaína tem um sistema básico de produção que não possibilita muita variação. Ela é produzida a partir da pasta e é um produto muito lucrativo, podendo ser comprada por US$ 2 mil dólares o quilo na origem e vendida por mais de US$ 30 mil dólares.

Dentro das organizações não existem unidades ou divisões que atuam de acordo com os diferentes produtos. O que se sabe é que, quando a droga chega, há um esquema interno nas organizações que informa e começa o trabalho de negociar e distribuir. É possível negociar entre grupos dentro da mesma facção, mas o trabalho fica entre essas gerências que são mais territoriais do que de produtos, propriamente ditos. Normalmente, onde tem oferta da cocaína tem também da maconha, pois os produtos são meio casados. Os traficantes sabem que, muitas vezes, o usuário não quer comprar a cocaína porque tem um preço mais alto ou tem receio de se tornar dependente. Já no caso da maconha, o usuário acredita que é um vício menos danoso que o da cocaína, além de ser mais barata e de ter uma tolerância maior da polícia com relação a esse ilícito. De qualquer maneira, o grande tráfico ainda prefere o produto da cocaína por ser mais lucrativo.

4.2.1.7 Preço

Dentro das organizações criminosas existe uma liderança, um núcleo estratégico que conta com homens de confiança do “chefão”. Eles fazem um controle do dinheiro envolvido, os riscos, os consumidores, os traficantes que estão em débito e isso tudo envolve certa complexidade nas organizações. Por isso, o controle deve ser constante porque a movimentação é grande, o volume de drogas circulando e dinheiro envolvido também. Essa liderança se reúne e conta, inclusive, com pessoas com formação, até com experiência militar e conhecimento estratégico, e isso tudo é decisivo para controlar uma área grande no

narcotráfico. Eles precisam ter um grupo com competências para se estabelecer nesse mercado.

O preço das drogas é determinado pelo próprio mercado. Existem dois tipos de preço: um é o valor monetário da droga e o outro é preço do risco. Em certas áreas aonde o risco de atuação não é grande, o ganho para a organização criminosa é maior porque consegue expandir mais e gasta menos com segurança e com propinas. O gasto com segurança é um fator importante na formação do preço. De qualquer maneira, se os traficantes aumentarem muito o valor da droga porque tiveram uma grande repressão na fronteira por parte da polícia, o preço dos produtos sobe no mercado, o que gera o risco de diminuir ou perder a clientela.

As facções fazem comparação de preço o tempo todo. Então, se uma unidade aumentar o valor do "pino" de cocaína ou de um "sacolé" de maconha e estiver vendendo com facilidade, as outras também sobem o valor cobrado. Isso funciona quase que como preço de feira livre, que aumenta de acordo com as outras barracas. É tudo muito informal, mas os vendedores são espertos, sensíveis e conseguem avaliar rapidamente as mudanças no comportamento de compra dos usuários.

O preço também varia de acordo com o público e local. Por exemplo, as drogas vendidas dentro de shows têm um valor mais alto devido ao fato do usuário estar alterado, sob o efeito de bebida alcoólica e/ou drogas, e a opção de oferta estar restringida aos traficantes disponíveis no local. Grandes eventos, que trazem um aumento de turistas nos locais, são atrativos para os traficantes porque sabem que haverá um aumento do consumo. O Rio de Janeiro tem o maior consumo de drogas e quantidade de presos por tráfico de entorpecentes no Brasil e isso se deve por dois fatores principais: o primeiro fator é a região que recebe um enorme fluxo de turistas anualmente e, o segundo, por ser um canal de passagem das drogas pelo porto da cidade.

Falta um estudo do perfil dos usuários de narcóticos para entender as suas motivações, frequência de consumo, quantidade de consumidores, a percepção que eles têm desses narcóticos e, inclusive, se conseguem avaliar a relação entre custo e benefício dos produtos. Com isso, é possível levantar os perfis de consumidores e identificar os que são iniciantes, intermediários e os *heavy users*, que precisariam de tratamento. Para cada tipo de consumidor, o governo precisa conhecer o tamanho desse segmento, o perfil do público, o local onde eles estão inseridos para adotar medidas preventivas. Entender mais profundamente esse mercado é um aspecto importante para planejar políticas públicas em relação à prevenção e ao tratamento de usuários de drogas.

4.2.1.8 Praça

A localização do tráfico no Rio de Janeiro, em sua grande maioria, é nas favelas que ficam ao lado dos bairros de pessoas com alto poder aquisitivo. A Rocinha, por exemplo, está do lado do Leblon e Ipanema. Então, os traficantes descem a pé e já chegam ao seu consumidor. Já no caso de São Paulo, as favelas ficam em regiões mais periféricas, com exceção de Paraisópolis. Além disso, nas grandes favelas é mais difícil da polícia do Rio de Janeiro conseguir entrar, e também existem os policiais corruptos, e isso tudo torna o combate e controle da situação muito ineficiente. A Rocinha está localizada no coração da zona sul do Rio de Janeiro e, de acordo com o entrevistado, fatura estimadamente R$ 1 milhão de reais por semana com a venda de drogas. Isso é somente um morro, com noventa mil habitantes, quatro ruas e cinco entradas principais.

Em São Paulo, o sistema de distribuição é feito em grande parte nas ruas, nas chamadas "biqueiras" ou "bocas de fumo". A polícia militar tentou dar um basta nessas "biqueiras", alguns anos atrás, mas os traficantes retaliavam e atiravam nos policiais e nos postos da Polícia Militar. Hoje também existe o sistema de *delivery* para a entrega das drogas.

A localização é um dos pontos mais importantes para essas organizações, pois quem detém o território garante seu mercado consumidor. Por isso, no Rio de Janeiro as organizações têm forte controle territorial porque é o local onde eles guardam a droga e fazem o processo de distribuição. Depois vão articulando toda a rede deles, espalhando e chegando em outros bairros da cidade. A segurança em relação ao público consumidor e distribuidor também é um ponto importante neste processo todo, pois é garantia de que as vendas vão acontecer e o dinheiro vai retornar para a organização.

Esses líderes das facções tiveram conhecimento de táticas de guerrilha, de ocupação de território, pois aprenderam com a oposição ao governo militar quando estavam presos juntos na década de 1970, diz Filho (2015). Com isso, os bandidos ocuparam as favelas e foram expandindo as suas atuações. De acordo com Filho (2015), na década seguinte, o governador do Rio de Janeiro, Leonel Brizola, "considerava o crime nas favelas um problema social e queria resolver por meio de ações sociais e não com intermédio da polícia". Sem uma rápida medida para conter o crescimento da atuação desses grupos, eles se expandiram.

Esses criminosos passaram a estabelecer as suas próprias regras, formas de fiscalização e punição dentro dos morros. Eles acabam fazendo o papel do Estado aonde o

mesmo é ausente e, por isso, são chamados de “Estado paralelo”. Nestas áreas a polícia não tem acesso e isso mostra como a praça ou território de ocupação é importante neste segmento do crime organizado. Perder o controle de território é uma das coisas mais graves neste mercado de atuação no Rio de Janeiro.

Existem pontos de venda fixo de comercialização de narcóticos que, muitas vezes, ficam dissimulados como outros comércios. Em algumas comunidades, os moradores não querem mais esses pontos e, se ficam sabendo, eles mesmos ligam para o “disque denúncia”. “Este canal tem sido uma poderosa forma de auxiliar a polícia e está interferindo no mercado da droga” (Filho, 2015). Nesse canal, a pessoa que faz a denúncia não precisa se identificar, o que significa uma proteção para o delator. Além disso, o número é não tarifado e também é curto para facilitar a memorização.

Por último, o fato das grandes cidades terem uma maior dificuldade de organização e fiscalização é um fator importante também para os criminosos. A própria desordem urbana dos morros é um facilitador para essas organizações, que precisam estar atentas ao controle dos seus territórios, saber a hora de mudar ou avançar para outros locais. “É quase uma operação de guerra...” (Filho, 2015) e não se trata apenas de conquistar mais consumidores. Eles precisam aumentar as áreas de manuseio, mistura e embalagem das drogas, pensar nas estratégias de distribuição e, para isso, o caos urbano se torna essencial.

4.2.1.9 Promoção de marketing

De acordo com o entrevistado, a grande propaganda é o boca-a-boca, a qualidade do atendimento, a prontidão de entrega e a segurança. Essas características são importantes para fidelizar, de certa forma, os clientes. O consumidor quer que a droga chegue rápido, quando ele estiver com amigos para compartilhar.

A agilidade na entrega da droga é importante para o público, mas a qualidade nem é o fator principal, porque, se não tiver a melhor disponível, o usuário compra o que tiver para consumir. Uma boa parcela dos consumidores faz uso recreativo, mas eles querem ter certeza de que não serão pegos ao comprar a droga e de que ninguém ficará sabendo. Por isso, a segurança, a qualidade no atendimento e a discrição também são fatores de relevância (Filho, 2015).

Os consumidores sempre indicam para as pessoas de seus grupos sociais as pessoas de confiança, para que eles também comprem os produtos ilícitos. Por isso, o boca-a-boca é a maior ferramenta de divulgação e tem grande credibilidade. O próprio usuário faz essa ligação entre o vendedor e o comprador, então a qualidade do relacionamento também é relevante. É muito contato direto e até os turistas estrangeiros, quando vêm para o País, quando querem comprar drogas, perguntam para funcionários do próprio hotel, taxistas etc. Essas pessoas fazem a ponte e ampliam essa rede de contatos, colocando os compradores em contato direto com os traficantes.

De acordo com Filho (2015), " ...não tem outro canal tão eficiente e de credibilidade como o boca-a-boca nesse mercado". O entrevistado ainda destaca que, por ser um mercado ilícito, eles não podem fazer propaganda em revista ou televisão e a melhor maneira de conseguir clientes é essa divulgação direta nas suas redes de contato e isso vai espalhando naturalmente.

Além disso, em muitos lugares, os traficantes acabam pagando ao capitão da polícia ou ao delegado da região para ter entrada facilitada ou para fazerem "vista grossa" em alguns locais como restaurantes e hotéis de luxo. Para Filho (2015), "... todo o mundo vai pagando, então, é comum ver uma autoridade dessas com carros caros. Quando perguntamos como eles conseguem, eles dizem que têm que se virar...". No Rio de Janeiro, isso virou um problema porque criou essa cultura e isso faz parte da renda mensal dessas pessoas que aceitam este tipo de suborno. Filho (2015) diz que isso acontece em todas as esferas, da polícia aos mais altos cargos públicos.

No que tange a questão internacional, o entrevistado diz que essa é uma das áreas de que não se conhece quase nada. Exemplifica com o fato da própria Polícia Federal até agora não ter pego nenhum grande traficante internacional, apenas algumas "mulas" que estão levando drogas. Agora, os grandes traficantes internacionais que negociam essas vendas entre países e continentes são muito difíceis de serem pegos. Eles fazem um trabalho muito discreto e isso demanda um relacionamento internacional grande, que não é feito por telefone. No caso, a pessoa precisa ir para a Europa para se reunir e negociar com os compradores.

Existem algumas "narco ditaduras" na África que recebem esta droga e depois revendem para alguns grandes compradores da Europa ou do Oriente. A Organização Internacional de Polícia Criminal (Interpol), que atua na cooperação entre polícias de diferentes países tenta combater essa globalização do tráfico de drogas, mas seu trabalho nem sempre consegue ter a eficácia esperada (Filho, 2015). O DEA é encarregado da repressão e

do controle de narcóticos nos EUA. O foco dele são as drogas que entram nos EUA, e grande parte dela utiliza a rota pelo Caribe e não pelo Brasil, como a Europa. Apenas uma pequena parte das drogas que vão para os Estados Unidos passam pelo rio Amazonas, seguem até o porto de Manaus ou Belém do Pará para chegar no Caribe.

No que se refere ao período de maior divulgação, são as festas e grandes eventos no País que atraem turistas do mundo inteiro. Há pessoas que vêm atrás de drogas e relações sexuais e sabem que, no Brasil, as leis são fracas e existe muita corrupção na polícia. Além disso, o País não tem pena de morte, como no caso da Indonésia, e isso tudo se torna forte atrativo para estrangeiros que estão em busca deste tipo de lazer.

A relação dessas organizações criminosas com o governo é de confronto. No entanto, é um confronto relativo porque o governo sabe que, se tentar entrar em todas as favelas, em todas as "biqueiras", vai virar uma guerra. A atuação por parte do governo acontece esporadicamente, prendendo alguma grande liderança criminosa e isso não gera uma retaliação dessas organizações porque elas colocam outro líder no lugar. Filho (2015), explica que:

> ... se pressionar todas as "bocas de fumo", as "biqueiras", terá guerra. Por isso, que a abordagem que o Estado teria que fazer com essas organizações criminosas é discretamente quebrar a logística delas. Por exemplo, é melhor tentar impedir a entrada de droga ou desmantelar o grande tráfico internacional, do que mexer com o microtráfico das cidades porque pode virar uma guerra.

Em alguns países da América do Sul, como a Bolívia, por exemplo, a representatividade do mercado de drogas faz parte do PIB do país. O entrevistado estima que tanto a Bolívia quanto o Peru têm pelo menos 20% dos seus PIBs movimentados pelo dinheiro que vem da droga.

Por último, o entrevistado destaca que falta um estudo no sentido de conhecer a dimensão desse mercado, o perfil dos usuários de drogas e dos próprios traficantes. Estudos como estes poderiam levantar informações importantes e gerar alertas para o Estado. Esse segmento está crescendo a cada dia e hoje já existe o "disque droga", vendas pela internet e até entregas feitas em casa por *motoboys*.

4.2.2 Análise Final da Entrevista

Algumas características típicas de organizações destacadas nas respostas do entrevistado são hierarquização e divisão de tarefas, tendo visto uma série de funções diferenciadas dentro de um sistema, além da corrupção. Todas elas trabalham de acordo com as demandas do mercado e buscam informações sobre aonde podem disponibilizar o produto, as áreas de atuação e a concorrência de mercado. Todos esses elementos presentes nas grandes organizações criminosas, como divisões de estrutura, níveis hierárquicos, sistema de comunicação, diferentes autoridades e responsabilidades na execução de tarefas, são características que envolvem a estrutura organizacional proposta por Vasconcellos (1972).

Um ponto delicado para as organizações criminosas do narcotráfico é sempre o risco do negócio. Este fator interfere bastante, pois ele é inerente a esta atividade e é um elemento que modula muito a elasticidade do mercado. O mercado brasileiro tem duas características que mostram a sua grandiosidade: como consumidor, pois já é considerado o segundo país que mais consome cocaína no mundo, e como canal de exportação de drogas para outros lugares do mundo, principalmente África e Europa.

A busca por informações de marketing é feita de forma muito intuitiva, mas existem vários tipos de informação que interessam para essas organizações criminosas, tais como: atuação da polícia, funcionários corruptos, investigações, preço dos entorpecentes no mercado. Essas informações são importantes para auxiliar nas tomadas de decisões de compra, de intimidação, de rotas para a distribuição das drogas etc. Além disso, pelo fato do mercado de entorpecentes utilizar produtos importados, se torna necessário negociar além das fronteiras e introduzir o produto dentro do território nacional.

Para todos estes pontos mencionados – internacionalização, fronteira, introdução e distribuição de drogas, autoridades que são corruptíveis – o levantamento de informações é relevante para o gerenciamento das decisões das organizações criminosas, conforme Star (1998) aponta sobre os benefícios do sistema de informações para a empresa. Muitas dessas informações estão em sistemas precários como cadernos com dados de fornecedores, clientes, autoridades, mas também há casos mais elaborados com informatização.

Nesse processo de levantamento de informações, tudo é feito de maneira primária e intuitiva, sem nenhum treinamento formal pelas organizações. Os traficantes dão instruções básicas para o pessoal que começa a trabalhar nestas organizações. O PCC tem os criminosos

filiados que pagam uma contribuição mensal para ter certos benefícios, tais como: proteção dentro dos presídios, advogado, receber a família com certa constância, cesta básica, usufruir de um meio de transporte para levar as famílias nos dias de visitas dos presos. Isso tudo é sustentado pela contribuição e dentro desta estrutura são transmitidas as informações. Por último, também existem parcerias entre organizações criminosas que atuam em diferentes estados e isso é mais uma maneira de troca de informações que transitam para dentro das facções.

De acordo com as respostas do entrevistado, verificou-se que o público-alvo das organizações criminosas do narcotráfico é aquele que tem mais recursos, como a classe média e alta. De qualquer maneira, isso não impede que eles atuem com outros públicos menos rentáveis. Além disso, eles também preferem focar nos narcóticos mais lucrativos, como a cocaína, que já tem um mercado consolidado. Dentre as possíveis formas de segmentar o mercado propostas por Kotler e Armstrong (1999), os traficantes buscam consumidores que possuem renda e pertencem a classes sociais mais abastadas, que estariam entre os agrupamentos psicográficos e demográficos.

Para o entrevistado, não existe uma estratégia formal de posicionamento dos produtos e das organizações criminosas no mercado, conforme o proposto em teoria (Hooley et al., 2005; Kotler & Keller, 2006). O preço do narcótico é que definirá isso, pois se vender mais barato pode perder a lucratividade e, se vender muito caro, pode restringir os consumidores que não querem pagar mais pela droga. Os traficantes sempre buscam ajustar o preço de acordo com que o consumidor esteja disposto a pagar.

Dos produtos ilícitos ofertados pelas organizações criminosas, a cocaína é o que tem o melhor retorno financeiro. Já a maconha seria o segundo produto em termos de retorno e, na sequência, as drogas sintéticas. A maconha tem um grande acesso no País, pois entra facilmente pelos países vizinhos. Pela quantidade disponível e valor praticado, a maconha vende mais. No entanto, a cocaína tem um maior valor agregado. Já o *crack* não é uma droga tão expressiva porque é pouco lucrativa e as pessoas que consomem acabam se tornando dependentes rapidamente e perdem a capacidade, inclusive, de continuar trabalhando para pagar pela droga. Dos produtos ilícitos, a droga sintética é a que possibilita alterações para o desenvolvimento de novos entorpecentes.

Dentro das organizações não existem unidades ou divisões que atuam de acordo com os diferentes produtos. O trabalho fica entre essas gerências que são mais territoriais do que de produtos. O preço das drogas é determinado pelo próprio mercado. Existem dois tipos de

preço, um é o valor monetário da droga e o outro é preço do risco, pois envolve gastos com segurança e propinas. De qualquer maneira, se os traficantes aumentarem muito o valor da droga porque tiveram uma grande repressão na fronteira por parte da polícia, o preço dos produtos sobe no mercado, mas existe o risco de diminuir ou perder a clientela.

As facções fazem comparação de preço o tempo todo, então se uma unidade aumentar o valor do "pino" de cocaína ou de um "sacolé" de maconha e estiver vendendo com facilidade, as outras também sobem os valores cobrados. Isso corrobora com o apresentado em teoria por Bruni e Famá (2002), de que os preços baseados na concorrência devem levar em consideração a relação entre oferta e demanda. Apesar de a precificação ser muito informal, os vendedores são espertos, sensíveis e conseguem avaliar rapidamente as mudanças de humor dos compradores. O preço também varia de acordo com o público e local como, por exemplo, as drogas vendidas dentro de shows, que têm um valor mais alto, já que a oferta do produto fica limitada aos traficantes que estão disponíveis no local.

A localização é um dos pontos mais importantes para essas organizações que atuam no microtráfico, pois quem detém o território garante seu mercado consumidor. A segurança em relação ao público consumidor e distribuidor também é um ponto importante neste processo, pois é garantia de que as vendas acontecerão e o dinheiro retornará para a organização. Existem pontos de venda fixos de comercialização de narcóticos que, muitas vezes, ficam dissimulados como outros comércios.

No caso do Rio de Janeiro, a questão da disputa territorial é importante porque garante o mercado consumidor daquele local. Além disso, o local também é importante para facilitar a entrega das drogas, manutenção, segurança e todo o esquema de venda dos narcóticos. Depois de todo o sistema de uso e distribuição do dinheiro, a etapa seguinte é a lavagem dos recursos ilícitos, conforme a interligação entre os temas apontada por Pitombo (2003).

De acordo com o entrevistado, a grande divulgação e de maior credibilidade que visa influenciar e promover a adoção dos produtos é o boca-a-boca, corroborando com o proposto em teoria (Crescitelli & Shimp, 2012). Alguns pontos são importantes diferenciais como a qualidade do atendimento, prontidão de entrega e a segurança. Essas características são importantes para fidelizar os consumidores. Por último, a relação dessas organizações criminosas com o governo é de confronto, menos no caso das autoridades que são corrompidas e facilitam a atuação dessas facções.

4.3 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE 3

A entrevista foi realizada no dia 08 de dezembro de 2015, em São Paulo, de acordo com a conveniência do entrevistado. Dados do entrevistado:

Nome: O entrevistado optou pelo anonimato.
Formação: Formado em Direito pela Universidade de São Paulo.
Histórico profissional: Juiz Federal, com atuação na área criminal.
Tempo de experiência na área: Quase 10 anos.

4.3.1 Itens de Investigação para Análise

4.3.1.1 Estrutura organizacional de marketing

De acordo com o entrevistado a organização criminosa, hoje em dia, tem um conceito na lei: é uma associação de pessoas com vista prática de crimes. De acordo com a lei, tem que ter, pelo menos, quatro pessoas e os crimes a serem praticados terem penas superiores a quatro anos de reclusão. São ordenadas hierarquicamente, estruturalmente. Há diversos tipos de estruturas, como uma empresa e organizações. Isso é muito particular de cada grupo e depende do mercado em que essas organizações estão atuando, mas tudo acontece na clandestinidade e nada é às claras.

4.3.1.2 Sistema de informações de marketing (SIM)

De acordo com o entrevistado, a busca de informações acontece de diversas maneiras. Sempre há intermediários e as organizações costumam ter compartimentação e, por isso, dificilmente uma hierarquia inferior conhece a superior. Cada nível hierárquico conhece apenas o imediato e assim por diante. Isso numa organização complexa, pois essa compartimentação os deixa menos vulneráveis. Dependendo do tipo do crime de narcotráfico, a droga está espalhada em qualquer canto e os traficantes obtêm informações facilmente. No entanto, tudo acontece mais intuitivamente.

A busca por um novo mercado acontece como em qualquer empresa, buscando áreas que não têm nenhum outro grupo atuando. Assim como no mercado das corporações lícitas, a

criminosa também tem seus concorrentes, mas é um mercado não explorado. As organizações criminosas, mesmo que de uma maneira mais rudimentar e não estruturada, têm relatórios com informações sobre a clientela e contabilidade. Tudo faz parte do marketing delas para levantar informações, expandir mercado e atuar mais especificamente num tipo de droga. Quando a polícia tem acesso a esses relatórios, fazem uma análise dos dados apreendidos.

Toda organização criminosa tem um comando, que seria como um *board* diretivo com um CEO (*Chief Executive Officer* / Diretor Executivo). Esse "cabeça" é o responsável por definir as estratégias de atuação da organização, mas não vai decidir todos os aspectos dentro da empresa, vai delegar, dependendo da complexidade da organização. Tem células pequenas que são micro organizações e grandes organizações, mas sempre haverá uma pessoa que vai ter o domínio de tudo e definir as principais estratégias.

4.3.1.3 Análise de concorrência

Mesmo se tratando de um mercado de atuação ilícito, existe concorrência entre as organizações criminosas que oferecem o mesmo produto, tanto que cidades como o Rio de Janeiro sempre presenciam conflitos armados nas ruas. É possível que esses grupos façam uma análise da atuação estratégica deles e comparem com outras organizações que atuam no mesmo segmento de mercado, ainda que de forma mais simples e sem nenhum tipo de formalização.

Em organizações mais complexas, como o Primeiro Comando da Capital, com certeza, há integrantes muito inteligentes que estudam outros sistemas, até internacionais, para aplicar aqui. Além disso, também existem organizações amigas, parceiras, que fazem troca de informações.

4.3.1.4 Segmentação

A definição do público-alvo depende de quem está mais predisposto a aceitar e pagar pelas drogas. Geralmente, são as pessoas mais vulneráveis como crianças, adolescentes e pessoas que frequentam a vida noturna em boates e acabam utilizando a droga para deixar a noite mais animada. As organizações buscam perfis como estes. Com certeza, o meio mais fácil e seguro de obter o retorno é pelo usuário que já procura pelos entorpecentes e não será

necessário tentar criar um mercado porque vai de encontro com a necessidade do consumidor.

Existe uma divisão do público como pela classe social, por exemplo, o pessoal mais simples e com menos possibilidades busca drogas mais baratas como o *crack*. Se subir na escala social, na noite, já vai pra cocaína, alucinógenos, anfetaminas, que são drogas mais elaboradas e caras, então existe essa divisão por classe.

4.3.1.5 Posicionamento

As organizações buscam atender as necessidades dos usuários oferecendo alguns diferenciais relevantes como, por exemplo, a segurança no momento da compra. Se houver uma procura por segurança, a organização tem que provê-la e vai fornecer a droga de uma forma mais velada, não no meio da rua. Outro exemplo seria o tipo de droga, porque as pessoas buscam sempre coisas mais puras. Os usuários sabem que o consumo dos entorpecentes faz mal, mas muitas vezes acreditam que uma droga é menos prejudicial que outra por não conter tanta química. Também podem optar por pagar mais se considerarem que aquela droga dá mais "barato". No seriado de televisão *Breaking Bad*, havia o exemplo da anfetamina do crime, que era excelente.

Existem formas de diferenciar as facções ou fornecedores. Por exemplo, o narcótico *ecstasy* vem com marcas de "carinhas" para diferenciar o fornecedor. Além disso, a própria comunidade tem reconhecimento por algumas facções que oferecem uma série de benefícios e serviços para os morros que elas dominam. É uma simbiose entre a população e os traficantes, uma maneira de fazer com que a população não fale para a polícia, um protege o outro. A pessoa não está diretamente ligada à organização, pode nem ser usuária, mas tem um benefício de usufruir de serviços sociais oferecidos por essas facções. Dessa maneira, ela acaba gostando e não quer perder aquilo, porque não recebe do Estado. Isso gera essa troca e reconhecimento das organizações, seja pelo mercado ou pela comunidade aonde ela atua.

4.3.1.6 Produto

A produção da droga varia conforme o tipo dela. A cocaína é produzida no Peru, na Bolívia e na Colômbia. Também existem outros centros produtores, mas esses são os

principais. Lá está em estado bruto, depois são embaladas e distribuídas. Não se sabe exatamente onde é produzida a pasta da cocaína, mas é tudo fora do País. A cocaína chega no País em tabletes, mas é alterada, embalada e uma parte será exportada. A produção de toda droga é segmentada. Já a produção da maconha acontece tanto em outros países quando no Brasil. As anfetaminas são produzidas em laboratórios onde é feito todo o processo, geralmente na Europa. O Brasil importa mais anfetamina e exporta maconha. Como já dito, a pasta da cocaína não é produzida no País, mas o Brasil é utilizado como rota para a exportação da droga.

No Brasil, para fazer alteração dos produtos ilícitos são usados diversos lugares, tem de tudo. Depende do tamanho e da complexidade da organização. Nos morros se faz esse tipo de atividade. Os traficantes, que são grupos pequenos, fazem dentro de casa. Tem traficante que atua individualmente que vai até o centro produtor, compra, embala na casa dele, divide a droga e ele mesmo repassa. É difícil precisar, pois é possível encontrar de todas as formas, há até galpões, prédios inteiros se dedicando a isso, áreas subterrâneas e alguns lugares inimagináveis. Só é possível saber os lugares quando são descobertos.

A gestão do negócio é feita pelo "cabeça" da organização. Quando este está preso, continua fazendo a gestão mesmo dentro da prisão e isso é facilitado, pois no sistema carcerário do Brasil existem inúmeras falhas que facilitam essa comunicação dentro e fora do sistema. Por exemplo, um *board* se reúne e troca informações, depois as transmitem pelos próprios advogados que os atendem, familiares visitantes e mesmo agentes penitenciários corruptos. Isso já foi identificado várias vezes. O entrevistado acredita que a pessoa presa ainda mantém um respeito na organização, mas com certeza fora alguém assumiu o lugar dela, pois a sua atuação será dificultada por estar presa.

A escolha do produto com que a organização vai trabalhar é definida de acordo com aquele que tiver um retorno mais rápido e seguro. É um risco, mas querem segurança e vão fazer de tudo para garanti-la. Isso que vai se definir e aí, nesse mercado competitivo, as pessoas mais espertas vão ficar com o melhor filão, e as drogas com menor retorno financeiro e mais arriscadas sobrarão para os menos capazes.

Para o desenvolvimento de novos produtos, o entrevistado acredita que deve ter um setor nas organizações mais complexas de pessoas envolvidas nesse trabalho de marketing. A pessoa é contratada para pensar naquilo, desenvolver novos produtos, verificar o interesse de consumidores. Pode ser que os "cabeças" das organizações, sem ter formação ou mesmo experiência, intuitivamente consigam até aferir isso. As organizações têm advogados,

conhecidos como “sintonia das gravatas”, engenheiros e é possível que tenham profissionais de marketing também. O entrevistado já teve o conhecimento de uma organização, acredita que era da Colômbia, que contratou um engenheiro naval para construir um submarino para levar toneladas de drogas até os EUA, sem ser pego, e depois esse submarino é abandonado.

Os traficantes são muito criativos e utilizam qualquer tipo de artifício para dificultar a fiscalização. É comum colocarem uma isca, geralmente conhecida como “boi de piranha”, para fazer a polícia acreditar que pegou a droga, só que na verdade é apenas uma pequena distração para que não vejam um carregamento muito maior. Exemplos disso são as “mulas” que, quando são pegas nos aeroportos, dizem que foram “boi de piranha” e que estavam com pouca droga e foram denunciadas, anonimamente, para distrair, pois haveria muito mais drogas sendo traficadas.

Nos aeroportos, a polícia trabalha com estereótipos. Isso é eficiente e a coisa se repete. Muitas vezes acontece de ter uma denúncia anônima com o objetivo de tirar o foco e outras coisas acabam passando. Nos julgamentos das “mulas”, é comum elas utilizarem argumentos de que estavam com pouca droga e foi usada de isca para tentarem uma redução de pena.

4.3.1.7 Preço

A determinação do preço de uma droga depende do custo para o fornecimento dela, da produção, do transporte, da segurança do negócio e da corrupção envolvida. São diversos componentes e a qualidade do produto também. Se é mais pura é mais cara, e então colocam uma margem de lucro em cima; caso contrário, trabalham com uma margem mais baixa. Essa margem de lucro deve compensar todo o risco. Quanto maior o risco, maior o retorno. É sabido que um quilo de cocaína adquirida no mercado produtor da Colômbia vai custar em torno de US$ 3 mil dólares. Se esta droga conseguir chegar aos EUA, valerá US$120 mil dólares. Claro que há as perdas, que são as apreensões, mas tudo isso é contabilizado e vai elevando o valor do produto final. Nesta formulação de preço já é considerado um percentual de perda por apreensões e também as etapas seguintes, tais como a venda e a lavagem de dinheiro.

O dinheiro gerado do tráfico de drogas deve ser, posteriormente, lavado para que o mesmo pareça lícito e não levante suspeitas. Para isso é possível, por exemplo, criar uma empresa, um negócio para lavar ou fazer aplicações financeiras. Claro que isso tudo vai gerar

um custo que deve ser contabilizado na formulação do preço das drogas. Dentro das organizações criminosas, quem determina o preço dos produtos é um grupo ou um conselho que vai avaliar todos os custos, valores e gastos. Algumas organizações utilizam uma contabilidade ou contam com pessoas que têm esse conhecimento contábil para chegar ao valor.

Todos esses fatores mencionados determinam a fixação do preço e as suas variações de acordo com os diferentes tipos de mercadorias. Se o custo de produção de uma droga é mais elevado, isso pode torná-la mais cara, por exemplo. Para anfetaminas é preciso usar elementos químicos de difícil acesso, caros, e isso eleva o valor da droga. No caso da maconha, por se tratar de uma plantação que requer menos tratamento e estrutura, é mais simples e menos custoso, o que a torna mais barata. O *crack* é o resto da cocaína e, por isso, fica barato. Também tem a questão do consumidor. Todo empresário vai sempre querer cobrar mais de quem tem mais, isso influencia. Se os traficantes venderem em locais que são frequentados por um público de renda mais alta, é esperado que eles aumentem a margem de lucro porque sabem que este público está disposto a pagar mais sem se incomodar. Já nas comunidades dos morros, o preço será menor porque o poder aquisitivo deles é menor.

Obviamente que tudo é uma questão de mercado e as organizações não querem perder as suas fatias. Então, se tem alguém vendendo mais barato, é provável que elas façam uma avaliação para saber o motivo e definir se também irão diminuir o preço que estão praticando ou não. Quase tudo que se aplica em uma empresa lícita vão aplicar no negócio, com a diferença de que fazem na clandestinidade. Não podem usar publicidade aberta, por exemplo, mas no que puderem vão se aproveitar dos mesmos conceitos empresariais. Os usuários podem até conseguir fazer uma avalição do custo benefício do produto se não tiverem uma relação de dependência do narcótico. No entanto, uma vez que se tornam dependentes, essa capacidade de juízo fica prejudicada e eles ficarão à mercê dos preços praticados por estas organizações para manter os seus vícios.

4.3.1.8 Praça

A escolha de localização dos pontos de comercialização do varejo dessas organizações criminosas tem relação direta com o público que querem atingir. O retorno será mais rápido e certeiro se estiverem no “território” de seus consumidores. Na organização, às vezes, o cara

que distribui nem conhece o produtor, o importador. É tudo escalonado, tem uma divisão muito rígida de tarefas, ninguém se conhece, é tudo compartimentado. De acordo com o entrevistado, a escolha dos locais de comercialização é de acordo com o *feeling* e conhecimento dos próprios traficantes. Ou seja, escolhem o local que consideram mais seguro, com mais possibilidades de conseguir usuários e que facilita as trocas.

Os pontos de vendas das drogas são variados e a polícia precisa descobri-los, pois sempre buscam lugares que não chamem muita atenção. Existem pontos de venda fixos para a comercialização desses produtos como, por exemplo, a cracolândia na cidade de São Paulo. Às vezes a polícia vai lá para fazer apreensões e os traficantes somem, mas depois de uma semana volta tudo como estava. Na Holanda, por ser legalizado, são lojas fixas mesmo, com placa e registros legais. No Brasil, conforme a polícia ou órgão de repressão aparecer, esse ponto vai mudar para não ser pego.

No Rio de Janeiro, com a polícia pacificadora, dificultou muito os pontos fixos nos morros. Com o ingresso da polícia, esses locais de venda diminuem e precisam mudar sempre que se sentem ameaçados. Chega a informação para eles que vai ocorrer alguma coisa lá e eles mudam de local. Quando se sentirem seguros de novo podem até voltar ao mesmo lugar. Ninguém deixará de consumir drogas se o ponto mudar, mas o ponto é fixo até chegar alguém que pegue ou até que a polícia apareça.

4.3.1.9 Promoção de marketing

Dos 4P's do marketing, o de promoção é o que as organizações criminosas teriam mais dificuldades, pois não podem fazer publicidade e as ações são mais passivas. Só pelo fato de eles estarem lá, o consumidor vai chegar para provar. É uma atividade de grande risco e toda essa parte da promoção é mais delicada, é muito velado, eles precisam ter cuidado. No entanto, os traficantes fazem de tudo para tornar o produto conhecido e, para isso, precisam ser criativos e cuidadosos nas suas ações. O trabalho de experimentação de uma amostra do produto é a maneira com que eles conseguem um ou outro consumidor, que vai ser o responsável por falar e divulgar para as pessoas do seu círculo social. O boca-a-boca seria a ferramenta mais utilizada para fazer a divulgação.

Sobre o trabalho de propagação da droga pelo mundo, o entrevistado aponta o papel das "mulas do tráfico", pessoas contratadas pela organização criminosa para o transporte de

pequenas quantidades de droga. Afirma que 70% das mulas do tráfico internacional tendo o Brasil como rota, com passagem por Guarulhos, são africanos, com destaque para nigerianos, que vivem em uma situação de perseguição política ou por crença religiosa, em guerra civil. São pessoas mais vulneráveis, de um país muito pobre.

Vários, quando são interrogados, respondem que disseram para eles que a fiscalização no Brasil é precária e que não seriam pegos. Também dizem que conhecem pessoas que já fizeram isso antes e acreditam nessa promessa de que é tranquilo e de pouco risco, pois se forem pegos a pena é baixa. Isso é um marketing para atrair as "mulas", pois, dependendo de quem julgar o caso, o réu pode ter a sentença de apenas um a dois anos. Então, para eles, compensa o risco para tentar ganhar US$ 5 mil dólares, um dinheiro que eles talvez nunca conseguissem ganhar na vida.

Os narcóticos estão disseminados no mercado e, para comprar, basta querer e perguntar. A pessoa está num hotel no Nordeste e é só perguntar nos quiosques das praias, na rua ou no posto, que alguém vai saber. É igual ao jogo do bicho, as informações circulam. De acordo com o entrevistado, existem alguns períodos de maior divulgação como, por exemplo, a Copa do Mundo, em que houve um grande fluxo de turistas. Os produtores de todos os tipos de produtos (lícitos e ilícitos) tiram proveito do Carnaval, de todas as grandes *raves*, festas populares, qualquer grande evento. Eles podem até cobrar mais caro, pois é uma relação de oferta e demanda. Quando se tem uma maior procura o preço aumenta e o oposto também acontece.

A respeito de ações de fidelização de usuários, o entrevistado acredita que isso deve acontecer por conta da questão da segurança do consumidor. Ou seja, é uma maneira de fazer os consumidores voltarem para comprar em um determinado local se eles tiverem tranquilidade e segurança para isso. Outro ponto relevante é o produto ofertado ter uma qualidade melhor e o cliente não se sentir enganado. Essas seriam ações para conquistar e manter os clientes.

Essas organizações, por estarem na ilicitude, buscam se aproximar de pessoas que trabalham para o governo, que são corruptas e podem ajudá-las de alguma maneira. Em tese, o governo não quer a organização criminosa, mas as pessoas se deixam levar pelas facilidades e vantagens. A organização se infiltra, há histórias de que elas formam pessoas para ingressarem em carreiras policiais e políticas. O próprio narcotraficante Pablo Escobar chegou a ser deputado e financiou a sua candidatura como presidente, mas também existe a possibilidade do traficante financiar alguém para fazer isso e não se expor.

4.3.2 Análise Final da Entrevista

As organizações criminosas do narcotráfico são hierarquizadas e têm diversos tipos de estruturas, sendo muito particular de cada grupo porque depende da sua complexidade e do mercado em que elas estão atuando. Geralmente, essas organizações têm um líder, que é o responsável por definir as estratégias de atuação. Esses pontos presentes nas organizações criminosas, divisões de tarefas, hierarquia e autoridade fazem parte dos subsistemas que compõem uma estrutura organizacional, de acordo com Vasconcellos e Hemsley (2002).

A busca de informações acontece por diversas maneiras, conforme apresentado nos modelos teóricos (Kotler et al., 1999), nos quais são utilizadas tanto informações internas quanto externas, como informações de inteligência competitiva e monitoramento do ambiente. As grandes organizações criminosas do narcotráfico costumam ter compartimentação e, por isso, dificilmente uma hierarquia inferior conhece a superior. Dependendo do tipo do crime de narcotráfico, a droga está espalhada em qualquer canto e os traficantes obtêm informações facilmente. No entanto, tudo acontece mais instintivamente. As organizações criminosas, mesmo que de uma maneira rudimentar e não estruturada, têm relatórios com informações sobre a clientela e contabilidade.

Mesmo se tratando de um mercado de atuação ilícito, existe concorrência entre as organizações criminosas que oferecem o mesmo produto. É possível que esses grupos façam uma análise da atuação estratégica deles e comparem com outras organizações que atuam no mesmo segmento de mercado, mesmo que de forma menos elaborada.

A definição do público-alvo é de acordo com quem está disposto a aceitar e pagar pelas drogas. Além disso, os traficantes buscam as pessoas mais vulneráveis como jovens e pessoas que frequentam a vida noturna em boates. Existe uma divisão do público pela classe social, pois as pessoas com mais possibilidades financeiras vão procurar pelas drogas mais elaboradas e caras, como a cocaína, alucinógenos e anfetaminas. Já as pessoas que têm menos possibilidades vão buscar drogas mais baratas, como o *crack*. Existem várias maneiras de segmentar um mercado, conforme apresentado em teoria (Kotler & Armstrong, 1999). As organizações criminosas utilizam tanto a segmentação demográfica, de acordo com idade e renda, quanto a segmentação psicográfica, por classe social e estilo de vida.

Algumas organizações buscam atender às necessidades dos usuários oferecendo alguns diferenciais relevantes como, por exemplo, a segurança no momento da compra ou

entorpecentes de melhor qualidade. Outros diferenciais que algumas facções oferecem são benefícios e serviços para os morros que elas dominam e têm esse reconhecimento por parte da sua comunidade. Esses diferenciais são significativos no sentido de criar uma vantagem competitiva para essas organizações em relação aos seus concorrentes.

A produção da droga varia conforme o tipo dela. A cocaína é produzida, principalmente, no Peru, na Bolívia e na Colômbia. A cocaína chega em tabletes, mas é alterada, embalada e uma parte é exportada. A produção de toda droga é segmentada e o Brasil é utilizado como rota para a exportação de narcóticos. Já a produção da maconha acontece tanto em outros países quanto no Brasil. As anfetaminas são produzidas em laboratórios onde é feito todo o processo, geralmente na Europa. É possível desprender que os produtos são vendidos tanto para o mercado B2B como para o B2C.

A gestão do negócio é feita pelo líder da organização, mesmo estando preso. Isso é possível, pois o sistema carcerário do Brasil tem inúmeras falhas que facilitam essa comunicação dentro e fora do sistema. A escolha do produto com que a organização vai trabalhar é definida de acordo com aquele que tiver um retorno mais rápido e seguro.

A determinação do preço de venda da droga depende do seu custo de produção, do transporte, da segurança do negócio e da corrupção envolvida. São diversos componentes e, inclusive, a qualidade do produto. Nesta formulação de preço já é considerado um percentual de perdas e também as etapas seguintes, tais como a venda e a lavagem de dinheiro. O recurso gerado no tráfico de drogas deve ser, posteriormente, lavado para que o mesmo pareça lícito. Tudo vai gerar um custo que deve ser contabilizado na formulação do preço das drogas.

Dentro das organizações criminosas, quem determina o preço dos produtos é um grupo ou um conselho, que vai avaliar todos os custos, valores e gastos envolvidos. Algumas organizações utilizam uma contabilidade ou contam com pessoas que têm esse conhecimento contábil para determinar o valor. O preço cobrado também varia de acordo com a classe social do público. A escolha de localização dos pontos de comercialização do varejo dessas organizações criminosas tem relação direta com o público que querem atingir. O retorno será mais rápido se estiverem no “território” de seus consumidores. Essas organizações buscam tornar seus produtos acessíveis para os consumidores, o que reforça a definição proposta por Stanton (1980).

Dos 4P’s do marketing, o de promoção é o que as organizações criminosas têm mais dificuldades, pois não podem fazer publicidade e as ações são mais passivas. É uma atividade

de grande risco e toda essa parte da promoção é mais delicada e é preciso ter cuidado. A experimentação de uma amostra do produto é a maneira com que eles conseguem um ou outro consumidor, que vai ser o responsável por falar e divulgar para as pessoas do seu círculo social. Esse tipo de promoção de vendas é uma das ferramentas do mix de comunicação, como destacado por Hoffman et al. (2010). O boca-a-boca seria a ferramenta mais utilizada para fazer a divulgação, devido ao seu poder de influenciar e promover adoção e difusão de produtos, corroborando com o proposto em teoria (Crescitelli & Shimp, 2012).

Além disso, existe um trabalho para atrair as "mulas", principalmente as nigerianas para ingerirem e levarem as drogas embaladas. Essas pessoas são atraídas pela promessa de que vão ganhar um dinheiro fácil e de que, no Brasil, o risco de serem pegos é muito baixo, mas, se forem presos pela polícia, a pena é pequena. Isso também é um marketing para atrair as "mulas".

De acordo com o entrevistado, existem alguns períodos de maior divulgação, como os grandes eventos esportivos ou festas populares. Eles podem até cobrar mais caro, pois é uma relação de oferta e demanda. A respeito de ações de fidelização de usuários, isso acontece por conta da questão da segurança do consumidor no momento da compra ou no caso do produto ofertado ter uma qualidade melhor.

Por último, essas organizações que atuam num mercado ilícito buscam se aproximar de pessoas corruptas que trabalham para o governo e que podem ajudá-las de alguma maneira. Em tese, o governo não quer a organização criminosa, mas as pessoas se deixam levar pelas facilidades e vantagens. A organização se infiltra e há histórias de que elas formam pessoas para ingressarem em carreiras policiais e políticas.

4.4 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE 4

A entrevista foi realizada no dia 26 de dezembro de 2015, por telefone, pelo fato do entrevistado residir em outra cidade, de acordo com a sua conveniência. Dados do entrevistado:

Nome: Rodrigo Pimentel.
Formação: Formado em Sociologia pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).
Histórico profissional: Capitão da Polícia e membro do BOPE do Rio de Janeiro por sete anos. Comandou equipe Alpha do BOPE. Autor do roteiro do filme Tropa de Elite 1 e teve

participação no roteiro do Tropa de Elite 2. Comentarista de segurança pública da Rede Globo do Rio de Janeiro.

Tempo de experiência na área: 18 anos.

4.4.1 Itens de Investigação para Análise

4.4.1.1 Estrutura organizacional de marketing

As organizações criminosas têm uma hierarquia rígida, transacional, com operação diversificada. O narcotráfico do Rio de Janeiro difere das estruturas mais usuais dessas organizações porque precisaria ter uma simbiose com o poder estatal e o poder público. O PCC chegou a ter algum tipo de simbiose, tinha um diretor de cadeia que era do PCC, um deputado que era do PCC, mas o Comando Vermelho e o Terceiro Comando nunca tiveram associação com o poder estatal e não se assemelharam ao conceito da máfia italiana.

O Comando Vermelho é um varejão das drogas do Rio de Janeiro e, por volta da década de 1990, ele começou a diversificar a sua atividade econômica. Um exemplo disso é um líder comunitário, que era presidente da associação de moradores do morro de Santa Marta, e resolveu fornecer sinal de Net ilegalmente. Dos quatro mil moradores, quinhentos ou seiscentos tinham sinais da Net e ele usava esse dinheiro que ganhava pelo sinal que fornecida ilegalmente para manter a estrutura física da associação e pagar funcionários. A associação vivia da venda de sinal da Net. Naquela época, a empresa entrou no mercado do Rio de Janeiro para atingir as classes A e B e não se preocupava com as classes C e D. Isso aconteceu antes da ascensão de milhões de brasileiros, que se tornaram um mercado consumidor potencial para as grandes empresas. Então, o morador do Botafogo, Tijuca, Méier tinha a Net, mas o morador da favela não. Esse presidente da associação percebeu a oportunidade e se tornou um grande fornecedor clandestino da Net de algumas favelas.

Quando o Comando Vermelho percebeu a oportunidade, assumiu essa venda ilegal de TV a cabo para os moradores das comunidades que eles dominavam. Tiraram o presidente da associação do controle desta operação, pois concluíram que, por se tratar de uma atividade ilegal, mesmo não sendo narcotráfico, deveria ser de responsabilidade deles. Com isso, eles passaram a vislumbrar outras atividades econômicas além da oferta de drogas ilícitas.

Outra atividade que agora as organizações criminosas do Rio de Janeiro passaram a atuar são os mototáxis. A Rocinha, hoje, tem setenta e sete mil moradores, tem muitas ladeiras e só tem uma linha de ônibus que entra lá, pela estrada da Gávea. Com isso, os moradores dessa comunidade precisam utilizar mototáxi, pois caso contrário fica muito difícil chegar em suas casas. Por isso, o mototáxi se tornou muito necessário. Como esse serviço não é regulamentado pelo código de trânsito brasileiro, os traficantes assumiram esse meio de transporte no Rio de Janeiro.

Quando a Unidade de Polícia Pacificadora (UPP) da Rocinha foi estabelecida, o seu comandante enviou um ofício para o Ministro da Justiça informando sobre a situação e pedindo por direcionamentos para contornar essa situação. Ele sabia que, se os mototáxis fossem proibidos, isso causaria um caos social na favela da Rocinha, pois milhares de moradores dependem desse serviço para irem para as suas casas. Como ele não obteve nenhum retorno, decidiu proibir o mototáxi e isso trouxe muita revolta nos moradores daquela comunidade.

Com isso, o governador do Estado do Rio de Janeiro teve que pedir que o comandante da UPP voltasse atrás em sua decisão e liberasse o mototáxi. Obviamente que os traficantes que controlavam esse serviço ilegal e não regulamentada continuaram a cobrar pela utilização dos mototáxis. Inclusive várias motos pertenciam ao próprio Comando Vermelho, que dava um percentual do serviço executado para cada motoqueiro. Com isso, o Comando Vermelho descobriu que explorar o comércio e transporte de moto na Rocinha era muito interessante e lucrativo e não precisaria ficar apenas restrito ao comércio de narcóticos.

Normalmente, nesses novos segmentos de atuação, os traficantes colocam algum familiar à frente dessas atividades que não envolvam cocaína e maconha. Um exemplo que o entrevistado cita são as vans que eram administradas pela irmã de um dos comandantes do Comando Vermelho, que estava preso. São atividades satélites ao tráfico que ficam orbitando o tráfico porque sofrem menos repressão policial. A polícia não entra no morro para reprimir van, mototáxi, TV a cabo, então essas atividades eles colocam nas mãos de familiares.

De acordo com o entrevistado, a formação de milícias ocorre sempre em função de alguma ausência do Estado. As máfias nova-iorquinas cobravam uma taxa em dinheiro de comerciantes italianos que utilizavam mão-de-obra ilegal da máfia. Tudo acontece em função de uma ausência do Estado e uma disputa territorial. Um exemplo seriam algumas favelas do Rio de Janeiro como o complexo de favelas da Maré, na qual só se pode vender cerveja Itaipava porque fizeram um acordo com o distribuidor.

Outros exemplos dessa diversificação de atividades seriam os pontos de bujão de gás e a TV Roc ou TV Rocinha, que é clandestina. Além disso, há as vans e peruas piratas que, de acordo com o entrevistado, representam uma das maiores fontes de renda dessas organizações criminosas. Em São Paulo, o PCC percebeu isso também e começou a atuar nesse segmento. Ou seja, dominar o território das favelas se torna muito lucrativo para essas organizações, pois elas cobram taxas por muitos dos bens e serviços oferecidos dentro dessas comunidades.

4.4.1.2 Sistema de informações de marketing (SIM)

Para desenvolver novos mercados ou buscar outros focos de atuação, essas organizações criminosas agem de acordo com as demandas das cidades. Nas favelas do Rio de Janeiro, o tráfico armado domina o território e qualquer atividade tem taxa de proteção. Por exemplo, os contêineres do lado da favela, na qual as empresas alugam um espaço gigantesco para guardá-los, mas precisam pagar uma taxa de proteção para os chefes das facções. Eles perceberam que isso poderia dar retorno financeiro e agora cobram taxas para proteger no território qualquer atividade que dê dinheiro, tais como serviço de van, mototáxi, camelô. O Comando Vermelho percebeu que poderia cobrar de empresas e empresários que estivessem nos territórios, que eles delimitaram ilegalmente, uma taxa de proteção em função de estarem dentro da área deles e que ninguém invade para assaltar ou roubar. Essa mesma taxa de proteção era cobrada pela máfia italiana.

De acordo com Pimentel (2015), dois presos do PCC foram transferidos para o Rio de Janeiro e eles ensinaram para outros presos do Comando Vermelho alguma noção de administração. Além disso, eles também perceberam maneiras de atrair os consumidores como, por exemplo, o fato de oferecer uma droga de melhor qualidade. Essas trocas de informações podem acontecer entre os presos que estão dentro do mesmo sistema carcerário ou, simplesmente, pela percepção e aprendizado intuitivo de ações que eles veem no cotidiano e são realizadas por empresas que atuam na legalidade.

4.4.1.3 Análise de concorrência

Nas favelas nada é formalizado e o Estado não se apresenta para cobrar impostos para regulamentar. Por isso, fica muito difícil de controlar e as organizações criminosas que atuam

nessas comunidades conseguem expandir as suas atuações. O entrevistado contou uma situação em que um policial militar que mora no Realengo, bairro da zona oeste do Rio de Janeiro, identificou uma oportunidade de negócios na área de transporte. Comprou uma van e passou a cobrar para transportar pessoas todos os dias para o centro da cidade. Isso deu muito certo e todos os dias a van ia lotada. Com isso, ele percebeu que poderia ampliar e comprou mais vans e passou a marcar um ponto fixo na praça com placa, cadeira, ombrelone e até um cobrador para ajudar na operação. Contratou motoristas e transformou isso em um negócio rentável.

É possível perceber que esse policial teve a visão desse negócio porque identificou uma demanda existente, uma vez que o transporte coletivo de ônibus no bairro era ruim. As pessoas eram transportadas de uma forma muito desconfortável e ele passou a oferecer uma relação melhor entre custo e benefício, pois as vans tinham ar-condicionado, eram mais confortáveis, o seu produto era bom. O próprio policial sabia que era ilegal, mas que funcionava porque ele tinha o cargo de policial, na condição de agente de Estado clandestino. Ele até contratou um outro policial para escoltá-lo e fazer a segurança dele.

Se esse serviço prestado ilegalmente fosse regulamentado pelo Estado logo no início e se cobrasse por isso, com inspeções regulares, a pessoa que teve a ideia do negócio teria uma formalização do seu serviço com direitos legais pela concessão e não teria conflitos e brigas pelo território. Para o entrevistado, não existe uma troca pacífica de informações entre essas organizações criminosas e elas não fazem uma análise da concorrência. Ele ainda cita que, quando caiu o muro de Berlim, o americano descobriu que o novo inimigo do mundo seria a cocaína, o combate ao tráfico na Colômbia, a destruição dos cartéis. Hoje em dia na Colômbia, por exemplo, os policiais dizem que há quatro mil carteis lá e, por isso, o preço a cocaína despencou no mercado colombiano. É muita concorrência e não dá para fazer acordo de mercado e fixar os preços das drogas.

4.4.1.4 Segmentação

De acordo com o entrevistado, a segmentação do público-alvo é de acordo com quem estiver disposto a pagar mais. Então, o usuário pode se dispor a ir a um local mais distante para comprar se a qualidade da droga for melhor. Pimentel (2015) cita que, em algumas favelas no Rio de Janeiro, no “sacolé” vem um papelzinho escrito “melhor pó do Rio de

Janeiro", "pó de qualidade", e também colocam alguma chamada com tom de humor - o Mike Tyson no flyer, 100% Cali, 100% Medellín, para identificar o cartel, como se fosse um selo de qualidade.

Quando o entrevistado atuava no BOPE e prendia o usuário de vez em quando, ele questionava o motivo de ir tão longe para comprar cocaína e alguns respondiam que era ali que encontravam a droga de melhor qualidade. Para aquele usuário, o fator qualidade era suficiente para ir até um ponto-de-vendas mais distante, mesmo que o preço da droga fosse igual a outro vendido mais perto. Então, esse diferencial de qualidade fazia diferença para os usuários.

Para Pimentel (2015), houve uma mudança de hábitos e vícios, pois na época do seu avô o viciado acordava e tomava cachaça antes de ir para o trabalho e hoje em dia a pessoa cheira cocaína. Ele também citou que, no início de sua carreira, as "bocas de fumo" ficavam cheias na quinta, sexta e sábado à noite, e isso seria um comportamento diferente do viciado que não consegue escolher e/ou esperar pelo melhor dia e momento para consumir a droga. Sendo assim, a droga estaria sendo consumida de forma recreativa e não como no caso dos viciados, que não conseguem ficar sem o narcótico em seus organismos por muito tempo.

4.4.1.5 Posicionamento

Conforme citado anteriormente, um diferencial que é considerado pelos usuários e que as organizações buscam destacar é a qualidade do produto. Além disso, algumas facções oferecem privilégios para os integrantes. Um exemplo que Pimentel (2015) cita é do Comando Vermelho, que quando estava bem economicamente oferecia para os seus integrantes do alto escalão acesso a advogados para tentarem reduções das penas.

Além disso, como a maioria dos líderes dessa facção estão presos, eles precisavam convencer jovens de 14 e 15 anos a trabalharem para eles nas favelas e venderem as drogas. Então, no Rio de Janeiro, na década de 1990, o Comando Vermelho criou uma facção chamada Comando Vermelho Jovem (CVJ) para atuar nesta frente e enviar dinheiro para os traficantes presos. No entanto, o Comando Vermelho percebeu que isso era uma ameaça para todos os líderes de morro que estavam presos e a facção mobilizou os outros morros que não tinham virado CVJ para atacar os morros CVJ.

Isso gerou uma guerra interna e todos os gerentes que assumiram a função de dono de morro foram assassinados. Com isso, o Comando Vermelho deu um recado a todos os jovens dos morros da cidade que se um dia for preso algum chefe de morro, não pode ter o que eles chamam de "golpe de Estado". Ou seja, o traficante estará preso, mas continuará mandando e, assim, outros ficam com medo de tentar assumir a liderança da facção por conta desse terror real que eles estabeleceram.

Pimentel (2015) salienta que muitos desses líderes de facções tiveram pouco tempo para estabelecer as suas lideranças, pois eram presos muito cedo. Um exemplo que ele cita:

> Alguns líderes que o Comando Vermelho tem hoje são o Marcinho, como vice-presidente do morro de Santa Marta, e um outro Marcinho, como vice-presidente do morro do Alemão. Este último foi preso com 19 anos de idade está encarcerado há 18 anos. Como uma pessoa que foi presa com 19 anos e está há 18 anos em um presídio federal em Catanduva consegue ser líder da organização até hoje? Os caras têm tão pouco tempo na favela para poder estabelecer uma liderança e ele teve apenas dos 16 aos 19 anos de idade. Para estabelecer liderança, ele criou um código no Comando Vermelho de lealdade, imposto pelo medo e terror.

Apesar do medo e terror imposto pelo Comando Vermelho, ele também oferece alguns benefícios para a comunidade, seus integrantes e a família deles. Um exemplo disso seria arcar com o custo do transporte para familiares visitarem os presos no complexo penitenciário Bangu, no Rio de Janeiro. Isso também seria uma forma de oferecer um diferencial e manter a lealdade.

4.4.1.6 Produto

Dentre os principais produtos do narcotráfico, estão: maconha, cocaína, anfetaminas e o *crack* em menor escala. Além disso, as facções que atuam nas cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro perceberam as oportunidades de aumentarem seus ganhos atuando em outros segmentos. Neste caso, eles passaram a cobrar taxas de segurança de empresas que oferecem produtos dentro das favelas e também passaram a atuar em outros segmentos clandestinamente nas comunidades, como transporte por vans, moto taxis, botijão de gás e outros.

Dos narcóticos, o Comando Vermelho determinou que não poderia vender *crack* nas favelas dominadas pela facção porque consideram muito nocivo à "boca de fumo", devido à rápida dependência do usuário e também por não ser uma droga muito rentável. No entanto,

essas definições dos produtos que serão oferecidos e o local diferem em cada organização criminosa.

De acordo com o entrevistado, em São Paulo, uma vez os traficantes aplicaram um corante no *crack* para ele ficar verde e chamavam de Hulk, depois inventaram outro nome, que é Ox. Pimentel, nessa época, fez uma visita ao Departamento Estadual de Prevenção e Repressão ao Narcotráfico (DENARC) e conversou com o diretor de lá, que disse que não tinha nada de diferente no *crack*, que era a mesma coisa, só que com cor diferente. Era apenas uma estratégia deles de marketing de alterar a cor para dar uma outra cara ao mesmo produto.

Um segmento em que essas facções ainda não estão atuando e que cresce muito dentro das comunidades são os albergues. Tem o albergue do Alemão, que busca atingir o público estrangeiro, no Vidigal tem um outro bem elaborado e eles ainda não estão sob o comando do tráfico. Pimentel acredita que isso se deve ao fato dos albergues estarem estabelecidos em comunidades pacificadas.

4.4.1.7 Preço

De acordo com Pimentel (2015), os preços das drogas são definidos de acordo com o que o mercado está disposto a pagar. Ele citou um artigo que leu uma vez, de dois economistas do Rio de Janeiro, que fizeram uma pesquisa para saber se o tráfico era rentável e chegaram à conclusão de que não era lucrativo. O artigo explicava que eles perdiam tanto dinheiro para a polícia, advogados, aquisição de armamentos caros etc, que a atividade se pagava, mas não tinha lucro.

Pimentel, então, realizou um estudo sobre o tema e verificou que os chefes destas facções realmente não conseguiam se tornar ricos. Ele ainda cita os famosos traficantes, como o Fernandinho Beiramar, que não têm avião, helicóptero, moram em bairros de classe mais baixa, não são sócios de clubes de elite e às vezes nem têm como arcar com um advogado para os seus familiares presos. Isso em se tratando dos chefes do tráfico, pois abaixo deles tem os donos de morros que, muitas vezes, usam motos roubadas e o patrimônio deles se resume a um cordão de ouro de quatro quilos. O tráfico oferece poder do território, na manutenção dessa cultura na sua comunidade, mas a pessoa não forma um império com aquilo. Por último, para o entrevistado, tudo acontece em função da ausência do Estado e uma disputa territorial. Então, para ele sob essa visão dos 4P's de marketing, o "P" de preço não seria o fator de

maior relevância neste segmento e sim o “P” de praça.

4.4.1.8 Praça

A escolha pela localização dos pontos de venda, geralmente, é pela proximidade ao mercado consumidor. As favelas do Vidigal, Pavão Pavãozinho, Complexo da Maré, Tabajara, Rocinha, ficam na orla o que é um bom local porque é de fácil acesso. A praça seria um fator fundamental para o sucesso do negócio, pois se tiver o domínio do território tem o mercado.

Num primeiro momento da década de 1990, o morador de rua não usava cocaína e hoje usa. Com isso, não importa o local da favela porque o número de usuários cresce e esse consumo se tornou mais acessível, não ficando restrito somente a classe média e alta. Obviamente que, quanto mais próximo aos locais de concentração de pessoas com maior renda, fluxo de pessoas e turismo, maior será a lucratividade do ponto-de-vendas. Além disso, nas grandes e conturbadas cidades fica mais difícil o controle e acesso da polícia militar e isso facilita ainda mais a atuação dessas organizações. Por isso, a praça tem uma relevância muito grande neste segmento de atuação ilícita.

4.4.1.9 Promoção de marketing

Para o entrevistado, ele pôde apontar algumas ações de promoção de marketing a citar, por exemplo, um inquérito feito no Rio de Janeiro para provar que as grandes empresas de funk da cidade foram financiadas pelo tráfico durante muitos anos. Além disso, o Comando Vermelho promovia eventos culturais de música para aumentar o número de pessoas na favela onde estão localizadas as “bocas de fumo” como, por exemplo, o baile funk que chega a trazer quatro mil pessoas.

De acordo com o entrevistado, a maioria dos homicídios no Brasil são praticados perto de “bocas de fumo”, entre 22horas e 2 da manhã, por pessoas que tinham dívidas de tráfico ou por disputa territorial entre os traficantes. Essa estrutura de tráfico de entorpecentes no Brasil é uma das que mais causam mortes no País. Ele ainda cita que:

> O Rio de Janeiro ontem registrou cinco homicídios, dois na Rocinha, próximos à "boca de fumo", patrocinados pelo tráfico de drogas daqui. Morreu uma pessoa em uma região dominada pelo tráfico, certamente esse homicídio foi coordenado, organizado e autorizado pelo tráfico, a não ser que seja passional. Não existe a possibilidade de uma pessoa matar outra na área dominada pelo tráfico sem que este saiba ou tenha dado autorização. Então, se não tem tráfico, se a atividade econômica é liberada, certamente terá uma queda da violência.

O entrevistado exemplifica o caso das favelas pacificadas, onde o BOPE está estabelecido. Uma delas, a Tavares Bastos que fica no Rio de Janeiro, está há oito anos sem homicídios pelo fato de não existir mais a disputa territorial por venda de maconha e outras drogas. Não existe uma relação pacífica entre essas facções com o governo. No passado, autoridades tentaram envolver na questão o presidente do Grupo Cultural AfroReggae, por ser uma pessoa da comunidade, a fim de tentar uma interlocução com os traficantes, mas não deu certo e ele chegou a ser ameaçado de morte.

Pimentel, na época, comandava uma equipe do BOPE e os traficantes do Comando Vermelho roubaram os fuzis de um quartel do exército. Foram atrás de jovens de 14 e 15 anos da favela e pediram que levassem um recado para os traficantes daquela comunidade. O aviso dizia que, se não devolvessem os fuzis roubados, eles ocupariam a favela e fariam operações todos os dias para prender os bandidos. No dia seguinte os fuzis foram devolvidos, pois os bandidos não querem correr o risco de perder o território ou de ser atacados.

Na década de 1990, a cidade de Chicago, nos EUA, teve problemas com as gangues que dominaram as periferias e mataram muitas pessoas. Essas gangues eram formadas por latinos que migraram para o país e a polícia local não tinha condições de enfrentar todas elas ao mesmo tempo. Pimentel (2015) conta que a polícia fez uma reunião na prefeitura e convidou representantes das gangues, além de pastores evangélicos e padres católicos. A polícia avisou que se uma gangue entrasse em conflito com outra, todas as demais gangues atacariam e acabariam com as que brigaram. Ou seja, a polícia agiu como uma agência reguladora da violência, não tinha como bater em todos, escolheu bater nas gangues que estavam brigando.

O resultado foi imediato, "... no dia seguinte, as gangues pararam de brigar entre elas porque sabiam que a polícia continuaria enfrentando o tráfico" (Pimentel, 2015). Outro caso foi do próprio governo colombiano que tentou, durante anos, negociar com as FARC, mas a imprensa do país denunciava essas expectativas. Para o entrevistado, "A sociedade brasileira é conversadora e não aceitaria articular com o tráfico, mesmo que tivesse o objetivo de reduzir o problema atual que cresce a cada dia no País" (Pimentel, 2015).

4.4.2 Análise Final da Entrevista

As organizações criminosas têm uma hierarquia rígida, transacional, com operação diversificada, mas cada organização tem as suas peculiaridades que podem ser diferentes das demais. A hierarquização, presente nas organizações criminosas, é apontada dentro das estruturas organizacionais por Vasconcellos e Hemsley (2002). Não existe uma troca pacífica de informações entre essas organizações criminosas e elas não fazem uma análise da concorrência.

Devido à grande concorrência neste segmento, não dá para fazer acordo de mercado e fixar os preços das drogas. Para desenvolver novos mercados ou buscar outros focos de atuação, essas organizações criminosas agem de acordo com as demandas das cidades. Por exemplo, nas favelas do Rio de Janeiro o tráfico armado domina o território e qualquer atividade que esteja em sua área tem que pagar uma taxa de proteção.

A segmentação do público-alvo é de acordo com quem estiver disposto a pagar mais. De uma maneira informal, as organizações fazem um processo de segmentação psicográfica buscando as classes sociais mais abastadas, conforme os agrupamentos propostos por Kotler e Armstrong (1999). Dependendo do perfil do usuário, ele pode se dispor a ir a um local mais distante e pagar mais caro para comprar uma droga de qualidade melhor. Um diferencial que é considerado pelos usuários e as organizações buscam destacar é a qualidade do produto. Apesar do medo imposto por estas facções, elas também oferecem benefícios para a comunidade, seus integrantes e a família deles. Um exemplo disso seria arcar com o custo do transporte para familiares visitarem os presos ou acesso a advogados para tentarem reduções das penas. Isso também seria uma forma de oferecer um diferencial e manter a lealdade.

Dentre os principais produtos do narcotráfico estão: maconha, cocaína, anfetaminas e o *crack* em menor escala. Além disso, as facções que atuam nas cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro perceberam as oportunidades de aumentar seus ganhos atuando em outros segmentos. Neste caso, elas passaram a cobrar taxas de segurança por bens e serviços oferecidos dentro das favelas e também ampliaram as suas atuações para outros segmentos nas comunidades, como transporte por vans, moto taxis, botijão de gás e outros. Esses outros segmentos de atuação oferecem uma grande fonte de renda para essas organizações criminosas, ou seja, dominar o território das favelas se torna muito lucrativo.

Dos narcóticos, algumas facções proibiram a comercialização do *crack* nas favelas dominadas por elas, pois consideram essa droga muito nociva à "boca de fumo" devido à rápida dependência do usuário e por não ser muito rentável. No entanto, essas definições dos produtos que serão oferecidos e o local diferem em cada organização criminosa.

Os preços das drogas são definidos de acordo com o que o mercado está disposto a pagar. Para o entrevistado, sob a visão dos 4P's de marketing, o "P" de preço não seria o fator de maior relevância neste segmento, mas o "P" de praça. A escolha da localização dos pontos de venda, geralmente, é pela proximidade ao mercado consumidor. A praça seria um fator fundamental para o sucesso do negócio, pois se tiver o domínio do território, tem o mercado. Além disso, nas grandes e conturbadas cidades fica mais difícil o controle e acesso da polícia e isso facilita ainda mais a atuação dessas organizações. Portanto, as decisões sobre a localidade e os métodos de canais de distribuição a serem utilizados são muito relevantes, conforme destacado por Easingwood e Coelho (2003).

O último "P" do mix de marketing é o de promoção e algumas ações que podem ser destacadas são a promoção de eventos como os bailes funk nos morros e a produção de músicas nesse segmento para divulgar e fazer apologia às drogas e às organizações criminosas. O boca-a-boca é a ferramenta mais poderosa para a divulgação desses produtos e pontos de venda. Isso reforça o ponto destacado por Crescitelli e Shimp (2012), do poder de influência, adoção e difusão de produtos pelo boca-a-boca.

4.5 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE 5

A entrevista foi realizada no dia 3 de dezembro de 2015, por telefone, pelo fato do entrevistado residir em outra cidade, de acordo com a sua conveniência.

Dados do entrevistado:

Nome: O entrevistado optou pelo anonimato.

Formação: Formado em Direito e pós-graduado em Direito Penal e Processo Penal pela Universidade Paranaense.

Histórico profissional: Agente da Polícia Federal aposentado. Sua maior atuação na Polícia Federal foi nas fronteiras do Brasil com os países vizinhos. Desde 1999, atuou na área de inteligência da Polícia Federal.

Tempo de experiência na área: 25 anos e meio.

4.5.1 Itens de Investigação para Análise

4.5.1.1 Estrutura organizacional de marketing

As grandes organizações criminosas são bem estruturadas, têm divisões de tarefas, trabalham com compartimentação, ou seja, algumas pessoas não sabem o que as outras fazem e as vezes nem se conhecem. O fim principal é ter lucro e, se elas tem algum tipo de marketing, pode ser considerado empírico e implícito. Muitos integrantes destas organizações simplesmente não têm escolha se querem participar ou não, pois quando são presos e vão para o sistema carcerário, que é "dominado" por algumas dessas organizações, eles têm que aceitar. Então, praticamente não é escolha, as pessoas acabam, muitas vezes sucumbindo, e até mesmo dependendo delas, conforme o tipo de crime que cometem.

A definição das estratégias de atuação dessas organizações é feita pelas lideranças que podem ter um ou mais grupos principais. A grande maioria dos líderes estão presos e alguns poucos estão soltos. Esses que ficam nas ruas são os olhos dos outros no dia-a-dia, mas todas as decisões devem ser tomadas sempre pelo colegiado, no qual os líderes se reúnem, conversam e fazem as definições. Se estiverem presos, isso acontecerá na hora do banho de sol ou em outros momentos em que tomam as decisões e repassam para fora do presidio. Independentemente se estão presos ou soltos, as decisões finais são sempre colegiadas, não se faz nada sozinho. Qualquer decisão que seja tomada, seja para comprar mais drogas, adquirir armamentos, aonde vão investir o dinheiro etc, tudo isso é definido de forma colegiada e sempre controlada. Além disso, levam sempre em consideração os fatos que vêm das ruas, dos participantes das organizações que seguem livres.

4.5.1.2 Sistema de informações de marketing (SIM)

Para o desenvolvimento de novos mercados, as organizações buscam sempre os grupos mais vulneráveis, os jovens. Por isso, muitas vezes eles começam a vender nas portas das escolas, nas baladas, festas e *raves*. Não existe nenhum controle de qualidade, o que acontece é sempre uma tentativa de procura e oferta de drogas cada vez mais potentes. Quanto mais expectantes, mais cativo se torna o mercado. Os traficantes começam oferecendo maconha, ou drogas de menor potencial, como álcool, que é ofertado e distribuído, muitas

vezes, até gratuitamente em festas que realizam.

O entrevistado comentou sobre a filmagem de uma festa, em uma cidade do Nordeste brasileiro, na qual havia meninas e meninos, todos menores, com drogas lícitas como álcool à vontade. Os *freezers* dessa festa só tinham bebidas tais como vodca, pinga e cerveja, não se via nenhuma garrafa de refrigerante. Então, esse tipo de evento, às vezes, é promovido pelo traficante do bairro com o objetivo de tornar aqueles jovens cativos.

A pessoa começa a usar uma droga que não é proibida e a partir daí começa a conviver com esse ambiente e essas pessoas. O próximo passo é experimentar uma droga mais pesada. A abordagem dos traficantes com esses jovens acontece de maneira muito intuitiva, pelo menos até aonde se conhece.

Essas organizações criminosas já estão se profissionalizando há muito tempo. Contam com jovens que serviram o exército e que são moradoras do morro ou da periferia e que são cooptadas, pessoas estas com potencial para elaborar melhores estratégias, tanto na logística de defesa dos domínios da organização como na de distribuição das drogas.

Agora, nessa parte de oferta dos narcóticos, do que o entrevistado conhece e comprovou por conta das operações da Polícia Federal, é tudo muito intuitivo e sempre buscando as áreas mais periféricas. Essas pessoas depois se tornam "soldados" dessas organizações e vão atuando inicialmente nas periferias e seguem para as outras áreas das cidades, bairros mais abastados, vão se alastrando.

De acordo com o entrevistado, existem relatórios da Polícia Federal com informações dessas organizações, sobre vendas, usuários etc. Todos os dados são coletados, são produzidos relatórios e alguns, inclusive, são divulgados, após o término das operações. Obviamente que muitos relatórios, por serem da área de Inteligência, não podem circular. Agora, as organizações criminosas em si não têm relatórios e controles formalizados. Elas têm controles internos, mas de maneira informal e pouco estruturada. Sabem quantos quilos de entorpecentes entraram para o grupo, a atividade que cada pessoa nessa organização exerce, e isso tudo é controlado, mas sem um modelo ou sistema. Embora já existam certos tipos de controle, inclusive com elaboração de planilhas eletrônicas, não é possível para estas organizações criminosas o controle total das atividades no sentido contábil, tendo em vista diversas variáveis, como um grande número de integrantes praticamente analfabetos, pela violência que permeia estas relações, pela atividade da Polícia ou pelo controle Judiciário que lhes impõem frequentes perdas.

Caso seja detectado e comprovado algum desvio intencional, a pena pode chegar à morte. Geralmente, as organizações dão um prazo para os integrantes apresentarem as informações e explicarem os possíveis desvios apontados. Um exemplo seria o que eles chamam de “batizo da droga”, que é a mistura de alguns aditivos químicos ou outros insumos ao quilo da cocaína pura para aumentar a quantidade da droga a ser comercializada. No entanto, alguns integrantes podem não prestar contas desses quilos extras e dos ganhos a mais que obtiveram. Se a organização criminosa descobrir esse desvio, a pessoa terá a possibilidade de acertar os valores, mas, caso não cumpra, será punida.

Outras vezes, a própria organização combina com esses comerciantes sobre a alteração do narcótico e o percentual do lucro que cada um terá. Não existe um contrato formal, tudo é feito informalmente, valendo sempre a palavra dos envolvidos. Depois, todo o dinheiro ganho ilicitamente será lavado para que possa parecer lícito e dificulte o rastreamento da polícia. Esse trabalho da lavagem de dinheiro já é bem mais estruturado e organizado pelos chefes das organizações, contando com a participação de membros da organização que montam negócios lícitos, como comerciantes e prestadores de serviço.

4.5.1.3 Análise de concorrência

De acordo com o entrevistado, a concorrência existe entre as organizações criminosas que atuam no mesmo segmento e, muitas vezes, é decidido na força quem domina o mercado. Eles se matam, fazem guerra entre eles mesmos. No Rio de Janeiro, por exemplo, além dessas organizações voltadas quase que exclusivamente para o tráfico de drogas, também existem as organizações formadas na sua grande maioria por policiais ou ex-policiais, que seriam as milícias. Para o entrevistado, em São Paulo isso ainda não está divulgado, não apareceu na mídia, mas essas milícias também existem. Isso pode ser observado pelas chacinas que acontecem e, se elas já não estiverem formadas, pelo menos existe o embrião. Diante da inoperância ou do vácuo que o Estado deixa, surgem esses grupos. Então existe concorrência, tanto entre as próprias organizações criminosas quanto com as milícias.

As organizações também podem se unir como se fosse uma parceria, e isso aconteceu com o PCC, que se juntou com uma facção do Rio Grande do Sul. Essa organização funciona como uma filial ou um “braço” deles. O PCC já está em praticamente todos os estados, inclusive no Paraguai, Bolívia, Argentina e tem relações nos Estados Unidos e na Europa. No

Rio de Janeiro, eles se uniram com a organização criminosa autodenominada ADA - Amigo dos Amigos - para traficar em paz e um não atrapalhar o outro. O entrevistado, inclusive, participou de um trabalho onde o PCC atuou como atacadista, ou seja, fornecedor das drogas a serem distribuídas no varejo pela ADA.

O entrevistado cita um trabalho que está desenvolvendo no Paraná onde existe um limite de fronteira, ou seja, só podem atuar dentro dos limites físicos do estado. Para atuarem fora desse limite, precisam que exista o cumprimento de protocolos formais de atuação, de convênio entre as organizações policiais. No entanto, para essas organizações criminosas, não existe uma delimitação de fronteiras e o que define essa concorrência é a força.

Quem tem mais força, armas e poderio financeiro acaba prevalecendo, e no meio de tudo isso está a sociedade, com muitos inocentes e trabalhadores honestos. Quem alimenta no fundo toda essa indústria são os viciados, que muitas vezes ficam até defendendo esses grupos. Tem até um caso em que o entrevistado citou um jornalista famoso, conhecido por atuar em prol da organização criminosa, falando bem da organização e comentando que, graças a eles, a criminalidade estava diminuindo.

Essas organizações criminosas também utilizam e trocam informações com outras do exterior. Num primeiro momento, é sempre pelo interesse financeiro, mas pode descambar para a violência. O entrevistado tem conhecimento de casos de pessoas do leste europeu que se infiltraram no Brasil e também na Bolívia. Alguns deles acabaram mortos na Bolívia porque estavam tentando dominar toda a cadeia produtiva.

Caso uma organização consiga dominar toda a cadeia produtiva desde a plantação até a distribuição final, passando por todas as fases do processo, ela conseguirá aumentar substancialmente o seu lucro. Então, uma organização criminosa achou que estava pagando muito caro pela droga entregue na Europa e tentou se aventurar na América do Sul para conseguir o domínio da produção ou, pelo menos, para comprar diretamente do produtor, utilizando seus próprios meios logísticos para o envio das drogas para a Europa. Nesse momento, começou a ter um grande problema porque as outras organizações que já dominavam essa parte do processo (da logística, do transporte) passaram para a violência para que ela não conseguisse, inclusive provocando mortes de pessoas do Leste Europeu em território boliviano. Depois disso, fez um acordo e passou a atuar de forma cooperada.

Existem também algumas organizações que são especialistas em determinada atuação como, por exemplo, plantação de maconha no Paraguai, o seu transporte e a sua distribuição;

laboratórios de *ecstasy* etc. Assim, as organizações criminosas trocam, intercambiam mercadorias e é um mercado paralelo que cresce a cada dia e está tomando mais força. O entrevistado pontua que existem códigos de atuação que são respeitados pelos integrantes dessas organizações e entre elas. Dentre as normas que existem, uma das principais remete ao fato de que a pessoa só pode atuar em uma única organização, deve passar por um "batizado" como um ritual de introdução e acatar e seguir as normas da organização. O PCC, por exemplo, conta até mesmo com um estatuto que deve ser seguido à risca.

4.5.1.4 Segmentação

Referente ao processo de segmentação do mercado, o entrevistado aponta que o objetivo das organizações é atingir o máximo de pessoas e eles buscam sempre as mais vulneráveis como, por exemplo, crianças nas portas das escolas e os jovens, na faixa etária de até 30 anos.

Não é feita uma divisão específica por alguma característica, mas eles têm uma divisão dentro da organização voltada para um público mais exigente como, por exemplo, artistas. No entanto, esses fornecedores normalmente são até independentes. Existem muitos casos de prisões, de inspeções das fronteiras, na qual a pessoa não parece estar envolvida com nenhum grupo, mas está transportando dez ou quinze quilos de cocaína pura para um grupo específico. Essa pessoa não faz parte de nenhuma organização, mas atua como fornecedor independente e procura atender um nicho de mercado porque já tem uma penetração nesse meio. Pode ser até um ex-artista de televisão, ex-cantor ou alguém que teve alguma participação nesse meio porque conhece as pessoas.

Geralmente, em um primeiro momento, essa pessoa é usuária e depois passa a traficar. Essa pessoa que atua como um fornecedor independente pode estar vinculada a alguma organização que fornece a matéria-prima de primeira qualidade. No Rio de Janeiro, isso se confunde muito com os cantores de funk, conhecidos como "MC's" ou *rappers*, e o entrevistado cita uma operação em que atuou na qual um dos alvos era um "MC".

Apesar desse público mais exigente, os traficantes não fazem uma separação dos produtos que oferecem para cada público que atendem. Eles querem vender o máximo que puderem e, na verdade, a exigência vem do próprio público. As pessoas usam porque são viciadas ou de maneira recreativa ou porque está na moda e todos estão utilizando. As pessoas

sabem que é prejudicial, mas todo mundo do grupo social dela está usando, então ela se deixa levar. Muitos usuários até começam de forma recreativa, mas vão aumentando o consumo, buscando drogas mais fortes, e o caminho é quase sem volta. Obviamente que existem exceções, pessoas que conseguem sair disso, às vezes pela ajuda da igreja ou da família.

De acordo com o entrevistado, quem exige a droga é o próprio mercado. Tinha uma época em que a maconha poderia ser qualquer uma. Depois de um tempo, os usuários só queriam a maconha mentolada, que é uma droga mais forte, e depois a maconha evoluiu para o *skank*, ainda mais forte e, consequentemente, mais cara. Mesma relação se pode fazer sobre usuários de cocaína e de *crack* que, apesar de mais prejudicial, passou a ser muito consumido em função do baixo preço. Então até existem os segmentos ou nichos de mercado para serem atendidos, mas as organizações não se preocupam com isso porque o que ela quer é vender em quantidade e atuar como especialista em uma determinada droga ou público. Por conta do alto custo para atuar nesse mercado, acaba não valendo muito a pena. Na verdade, há consumo para todo tipo de droga, de boa ou má qualidade. E em sentido amplo a segmentação se dá por muitas variáveis, mas especialmente por questões financeiras.

4.5.1.5 Posicionamento

Uma maneira que algumas organizações procuram de apresentar um diferencial é pela qualidade. Na verdade, esse controle de qualidade existe, mas muitas vezes o motivo é para identificar a procedência. O entrevistado cita que “Muitas vezes a gente faz apreensões e a droga está marcada com um símbolo, um cavalo, uma espada, um elemento medieval, ou até como marcação de gado.”

Essa marcação informa o país de procedência da droga, seja da Bolívia, do Paraguai ou de qualquer lugar do Brasil. A droga tem que sair do destino de origem e chegar na rota final com aquela marca. Isso é uma maneira de controlar e certificar que ninguém fará a adulteração do produto. Então, esse controle de qualidade do produto é feito para evitar furtos e alterações das drogas pelos intermediários do processo e não é voltado para o consumidor final.

O entrevistado acredita que hoje em dia, devido à grande concorrência e pelo fato desses traficantes também aprenderem intuitivamente com o tempo de atuação no mercado, é possível que alguns deles já tenham essa estratégia de marcar os produtos e escolher

embalagens diferenciadas. Alguns traficantes conseguem ter certo reconhecimento do mercado e o entrevistado cita menções de usuários como “o cara é o meu traficante”.

4.5.1.6 Produto

A matéria-prima de drogas como a cocaína e a heroína é, via de regra, produzida fora do País, mas utilizam alguns insumos nacionais para a obtenção do produto final, a droga em si. A indústria química brasileira, muitas vezes, é a fornecedora de insumos para a indústria que produz a pasta da cocaína. A Bolívia não tem uma estrutura química para dar conta e a Colômbia é muito controlada pela presença dos americanos. Já a Venezuela tem um parque químico mais forte e também é fornecedora.

De acordo com o entrevistado, no Brasil já foram encontradas e destruídas plantações de coca na região Amazônica, como a de Tabatinga, cidade que faz fronteira com a Colômbia e o Peru, para a produção da pasta base da cocaína. Além disso, também tem no Brasil laboratórios que fazem esse trabalho de transformar a folha da coca na pasta base.

O entrevistado explica que teve uma época em que o Peru somente produzia a pasta base, e, com o recrudescimento do combate contra as FARC e outros grupos, eles levaram toda a tecnologia e processo de produção para dentro daquele país.

Assim, hoje o Peru também produz o que eles chamam de cristal, que é a cocaína pura em larga escala, em escala industrial. O entrevistado conta que participou de uma operação da Polícia Federal do Brasil com a da Bolívia na qual foram descobertos laboratórios com capacidade de produção de quinhentos quilos de cocaína por semana. Essa realmente seria uma produção em grande escala e isso acontece porque existe a demanda.

Em suma, a produção da pasta base ou da cocaína pura é feita fora do Brasil, depois entra no País e os químicos fazem esse processo de adição de produtos para aumentar a quantidade ou para transformar a pasta base. Após este processo de transformar no produto final, ou seja, “batizar” a droga e adicionar insumos para aumentar de um quilo da pasta para até dez quilos, eles fazem a distribuição e comercialização.

Hoje, no mercado, os produtos vão desde anabolizantes vendidos em academias de musculação aos alucinógenos. Isso inclui a maconha, a cocaína, a heroína, em menor escala, as metanfetaminas. A gama de produtos é muito grande porque existem produtos de farmácia,

os remédios controlados, e algumas organizações são especializadas nisso. Quem define quais são os produtos oferecidos é o próprio mercado, o consumidor final, porque se tiver a demanda as organizações a suprirão com grande oferta.

O usuário tem o interesse e passa a procurar por um novo produto, uma nova droga. Se algum traficante tiver contato com essa solicitação de demanda e não tiver o produto para oferecer, pode ser que ele se interesse e vá atrás para começar a vender essa droga também. O entrevistado ainda explica:

> Às vezes é tudo uma questão de moda, pois uma pessoa nos seus 8, 9 ou 10 anos de idade, na escola, tem contato com uma droga mais leve como a maconha e pode passar a utilizar uma droga mais forte como a cocaína porque a outra já não está mais dando o barato que ela queria. Ou o próprio traficante apresenta a cocaína e ela vai se envolvendo com drogas mais pesadas. Então, o tráfico tem uma estrutura para ofertar e satisfazer esse mercado. Por exemplo, teve uma época que nos Estados Unidos a moda era usar heroína, então, o mercado se preparou para isso e começou a transportar do Afeganistão. Hoje, a Colômbia é uma grande produtora de heroína, o México já está competitivo neste mercado junto aos países do Oriente Médio. O mercado que dita as demandas, mas quem prepara esse mercado é o próprio tráfico, que o torna cativo.

Nas organizações criminosas do narcotráfico não existem unidades ou divisões diferentes para cada produto oferecido. A organização que trafica maconha também pode trabalhar com outras drogas como cocaína, *crack* etc. Pode até ser que ela queira se especializar em um determinado produto, mas dentro da organização em si não existe essa subdivisão. De acordo com o entrevistado, não existe uma organização que trabalha só com maconha, ela trabalha com tudo e, além disso, para autodefesa também precisa ter armas e munições. O dinheiro para adquirir este armamento advém dos lucros das drogas e algumas organizações chegam até a alugar os equipamentos para assaltos.

O PCC, por exemplo, tem o que eles chamam de “lojas”, que seriam os pontos de venda de drogas, com pessoas da própria organização que gerenciam. Cada um desses gerentes pode ter as suas lojas próprias, mas eles têm que comprar o produto do PCC. De acordo com o entrevistado, era assim que funcionava na época em que ele estava na ativa. Além disso, esses gerentes também tinham armas para defender as lojas e o próprio PCC. Para isso, eles alugavam armamentos da organização e isso também gerava lucro para a facção.

4.5.1.7 Preço

A determinação do preço da droga depende de muitas variáveis, inclusive da ação da polícia. Por exemplo, o preço da maconha pode cair se a fronteira estiver com pouca fiscalização e isso facilitar o transporte da droga, gerando maior quantidade de produto disponível no mercado. Agora, se ação da polícia aumentar, isso dificultará o transporte das drogas e pode ser que alguns carregamentos sejam confiscados e, com certeza, com menos droga disponível no mercado o preço aumentará. Além disso, pode ser que os traficantes precisem subornar os policiais e outros agentes de fiscalização e esse gasto também será considerado na determinação do valor final do produto. Pode considerar que essa precificação seja de acordo com a oferta e a procura, como nos índices normais da economia. Outros fatores também impactam na questão do preço como a questão de uma melhor qualidade do produto comercializado.

Dentro das organizações, quem determina os preços dos produtos são os líderes. Hoje, as grandes organizações criminosas já têm essa formulação de preços estabelecida, têm o controle e sabem quanto custa para produzir um quilo da droga no Paraguai, por exemplo. Muitos que trabalham nessas plantações são indígenas, pessoas em situação de semi-escravidão, ou que se tornaram viciados e fazem isso para pagar a dívida que têm com o tráfico. Então, as organizações incluem todos os custos para chegar ao valor final da droga. São considerados o custo de produção, de distribuição, de perdas de carregamentos confiscados, de corrupção de agentes, de alteração da droga pura etc.

Inicialmente, a droga estocada na comunidade não era vendida para os seus moradores. No entanto, isso foi mudando com o tempo porque existem muitos consumidores dentro das próprias favelas. Geralmente, essas facções não aceitam que os seus membros sejam viciados, para que não se perca o controle. Porém não há uma regra rígida e esse controle não se aplica aos escalões inferiores, especialmente para aqueles que trabalham no meio do mato, nas plantações ou empacotando as drogas.

Existe uma diferenciação de preços praticados de acordo com a região de públicos mais e menos abastados. No entanto, isso também muda de acordo com a concorrência porque mesmo se estiver num bairro de pessoas mais ricas e estiver oferecendo a droga por um valor um pouco mais alto, pode acontecer de outro traficante vender o mesmo produto com um preço mais baixo. Ou seja, a própria concorrência pode fazer com que o preço diminua ou aumente, caso não existam outros traficantes em uma determinada área e limitar as pessoas a

um único fornecedor. Os compradores têm pouco poder de barganha por se tratar de um mercado ilícito, com dificuldades para levantar informações sobre locais de vendas, qualidade dos produtos, o fator do usuário ser dependente da droga, dentre outras. Os consumidores que forem mais instruídos aumentarão um pouco o seu poder de negociação, mas mesmo assim existirá sempre um limite devido ao risco desta operação.

Em algumas situações, também é possível ter uma diferenciação de preço das drogas. Um exemplo disso seriam festas, *raves* e shows que limitam as pessoas na busca por fornecedores mais baratos, ou seja, terão que contar com as opções que se encontram dentro dos locais dos eventos. Além disso, nos eventos com ingressos mais caros, os traficantes sabem que os frequentadores serão pessoas de poder aquisitivo mais alto e, por isso, venderão um papelote de cocaína, um cigarro de maconha ou uma pílula de *ecstasy* por um valor mais alto. Fazendo um paralelo com a cerveja, todo mundo sabe que nos bares o preço é mais alto do que nos supermercados e também podem encontrar opções exclusivas e, consequentemente, mais caras.

O entrevistado acredita que as organizações façam uma avaliação, mesmo que superficial, da alteração dos preços de acordo com os concorrentes. No mercado externo, os europeus querem uma droga de qualidade. Então, eles buscam oferecer aquilo que este mercado procura e, ao "batizarem" as drogas, farão uma mistura menor para que ela não perca tanto de sua característica natural.

Referente à percepção da relação entre custo e benefício por parte do usuário, o entrevistado acredita que, em um primeiro momento, pode ser que isso aconteça. No entanto, conforme o usuário vai se tornando dependente químico da droga, ele perde totalmente todas as noções de valores, de família, de moral, de ética. Dependendo do nível de dependência, condição econômica e emocional, o viciado estará até disposto a matar alguém para conseguir dinheiro para comprar a droga. Claro que existem alguns nichos de mercado, pessoas de nível social mais alto, que buscarão sempre drogas de mais qualidade e sem tanta mistura porque acreditam que podem trazer menos sequelas ou porque querem ter um "barato" maior. No entanto, isso é apenas uma pequena parcela dos usuários, pois a grande maioria que é viciada não consegue ter essa percepção ou, mesmo que tenha, por conta do seu vício, vai usar o que tiver disponível.

O mercado das drogas sintéticas é mais exigente, pois são pessoas da alta sociedade e muitas vezes elas mesmas transportam os produtos ilícitos. Por serem brancas, têm mais facilidade para entrar na Europa, às vezes levando cocaína ou alguma outra droga que é

produzida aqui na América do Sul e trazendo de lá a anfetamina. De uns tempos para cá, a polícia tem descoberto alguns laboratórios no Brasil que já estão produzindo as anfetaminas. O entrevistado cita um caso em que ele atuou, de um químico que cobrava R$ 70 mil reais para ensinar o segredo para a pessoa que cuidava do laboratório em São Paulo.

Esses traficantes têm muitas conversas para se acertarem e definirem a quantidade da droga para que todos ganhem na divisão de lucros. Então, quando eles "batizam" a droga, ou seja, aumentam a quantidade da mesma misturando o produto puro com outros componentes e diminuindo o potencial dela como substância entorpecente, o lucro também aumenta. Por isso, eles precisam ter esse controle dos preços, pois eles sabem exatamente quantos quilos compraram, quantos quilos vão vender nas rua, e quanto deve entrar para o caixa deles.

4.5.1.8 Praça

A escolha para a localização dos pontos de venda da organização é de acordo com a região que ela domina. Por isso, esse quesito é fundamental para a atuação criminosa. Os locais procurados, inicialmente, são aqueles onde o Estado está mais inoperante ou mais ausente. Locais como as favelas, bairros da periferia e o centro de São Paulo são exemplos, pois têm um grande vácuo da atuação dos órgãos repressores. Apesar de ter muita polícia no centro de São Paulo, tem muitos consumidores, então, eles utilizam locais como esse no qual existe uma falha do Estado.

A escolha é feita pelos líderes das organizações e a cidade de São Paulo já está toda dividida. Antes essa divisão não existia, então, o traficante vendia em um bairro em um dia e no dia seguinte poderia estar em outro local. Conforme a polícia aparecia no lugar, os traficantes mudavam seus pontos de venda. Hoje em dia, o PCC fez uma divisão e cada traficante tem a sua área de atuação demarcada e a coisa é bem mais organizada e funcional. No Rio de Janeiro é mais complicado porque existem várias facções atuantes e se quiserem ocupar um morro que já está tomado, precisarão utilizar a força. Essa decisão de tomar um morro que é ocupado por outro traficante também é definida pela cúpula da facção que, inclusive, autoriza se podem ou não utilizar armamentos e o dia em que farão o ataque. Alguns pontos de venda são fixos e são chamados de "biqueiras", que são pontos de droga mesmo; em outras vezes utilizam locais de comércios como bares, pontos de taxi.

4.5.1.9 Promoção de marketing

De acordo com o entrevistado, as pessoas viciadas são como gado, um mercado cativo. A demanda parte da própria sociedade e isso é impulsionado pelos próprios filmes, que mostram a droga de uma forma glamorosa ou como um meio para se libertar ou para fugir da pressão da família. Isso estimula um desejo de experimentá-la, principalmente, nos jovens. Então, o próprio mercado mundial de entretenimento funciona como uma propaganda, mesmo que de forma não intencional e indiretamente, e que acaba por incentivar o uso de entorpecentes.

O entrevistado desconhece uma estratégia formal, pensada e planejada de promoção de marketing para divulgar os produtos. O que é mais usual neste mercado é a divulgação pelo boca-a-boca que os próprios usuários fazem nos seus grupos de interação social. A questão da qualidade é um ponto importante que faz com que alguns usuários indiquem para seus amigos, que também utilizam drogas, os lugares ou traficantes que comercializam um produto superior.

Entre as atividades de promoção de marketing que podem ser identificadas, mesmo que elas sejam realizadas sem um planejamento formal de divulgação, está a de promoção de vendas. Os traficantes utilizam essa estratégia para formar um mercado, nas portas de escolas e festas noturnas. Eles oferecem as drogas até gratuitamente para os potenciais usuários que, caso se interessem, passam a comprar o produto, se tornando consumidores daquela droga. Os traficantes sempre buscam o público mais vulnerável, como os jovens e pessoas que gostam de festas noturnas. Essa forma de experimentação é como se fossem as degustações que as empresas fazem nos supermercados dos seus novos produtos. No entanto, eles fazem isso de uma forma muito mais empírica e sem nenhuma instrução formal.

De toda a experiência do entrevistado, ele nunca teve acesso a um trabalho formalizado de promoção de marketing por parte das organizações criminosas e não acredita que isso aconteça. Para ele, os traficantes são muito atentos às necessidades e possibilidades do mercado e aproveitam as oportunidades. Ou seja, se há um bairro que está com uma menor atuação da polícia, esse é um fator que facilita a penetração deles e é uma boa oportunidade. Essas observações são como se fossem análises de mercado que eles fazem, mas muito mais intuitivamente.

Com o desenvolvimento da tecnologia da comunicação, as organizações criminosas também foram beneficiadas e algumas têm até sites de *e-commerce* para a venda de drogas no submundo da internet. De acordo com o entrevistado, isso surgiu muito mais pela oportunidade e facilidade para os criminosos do que por um planejamento de marketing da organização. O entrevistado aponta que esses líderes criminosos são muito inteligentes e já até investiram na formação de advogados, pagando os cursos de direito, para os defenderem, e também em políticos para a finalidade de terem leis mais brandas.

Apesar do entrevistado não ter tido o conhecimento factual de um planejamento mais formal das organizações criminosas para ações e estratégias de marketing, ele também não pode afirmar que isso não aconteça. O que ele acredita é que isso tudo se passa mais em uma conversa, pelo que eles observam e veem como oportunidades para aumentar os lucros ou para facilitar o trabalho e evitar que sejam pegos pela polícia.

Dentre as formas de promoção de marketing, o entrevistado cita a indústria do entretenimento e, da mesma forma que eles arcam com a produção de músicas e bailes funk para divulgar e fazer apologia às drogas, o cinema seria outro caminho para o mesmo fim. Além disso, a produção de filmes também seria uma forma de lavar o dinheiro ganho ilicitamente com a venda de narcóticos, e esse trabalho ainda faria uma divulgação, mesmo que implícita, do uso de drogas.

Algumas drogas ilícitas, como o *ecstasy*, têm uma marca na pílula e essa é uma forma do usuário identificar se é boa ou não. Esse tipo de droga é muito procurada em festas noturnas, como *raves*, e às vezes são comercializadas pelos próprios DJs.

A questão da divulgação internacional é muito velada, pois os grandes produtores estão na América do Sul e têm um mercado grande de consumidores em outras regiões. No caso, para levar a droga é preciso contar com uma rede de pessoas que estejam envolvidas. O entrevistado cita uma operação da Polícia Federal de que ele participou, no qual os brasileiros entregavam as drogas, fornecidas pelos colombianos e bolivianos, para marinheiros estrangeiros asiáticos que, por sua vez, passavam para traficantes europeus. Isso era uma rede formada e havia de dez a quinze nacionalidades envolvidas. Para montar essa rede eles não podem fazer nenhum anúncio, eles simplesmente fazem contato pessoal e vão por meio dos seus relacionamentos. Ainda, de acordo com o entrevistado:

> Normalmente, o cara tem uma rota segura como, por exemplo, o produto químico que vendia e vinha da Índia, entrando pelo Equador e pela Venezuela, para chegar na Bolívia e no Peru. Como estava muito difícil levar o produto químico pelo Brasil, eles buscaram uma rota mais segura. Quando a gente fala em tráfico de entorpecentes, temos que pensar não só no produto final, mas em toda a cadeia, nos insumos, na distribuição. Essa cadeia produtiva vai se formando por uma rede de contatos e, conforme a coisa vai dando certo, se transforma num emaranhado até chegar no consumidor final. Essas organizações têm divisão de tarefas e, muitas vezes, a pessoa que faz o transporte tem a função de pegar um caminhão ou um avião e entregar em um lugar determinado. Lá, ela deixa a entrega em um ponto já combinado, com a chave escondida no próprio transporte, e vai embora. Ou seja, ela nem conhece o outro que vai fazer o segundo trajeto ou a distribuição. Enfim, eles têm tarefas bem definidas.

Quanto aos aspectos de períodos de maior divulgação, o entrevistado cita que há um aumento em épocas de grandes eventos e festas. O carnaval é um grande evento tanto para os brasileiros como para os estrangeiros que vêm para o Brasil nesta época do ano. Além disso, muitos estrangeiros viajam para o Brasil para aproveitar o nosso verão, quando é inverno no país deles, e isso também incrementa esse período de mais ascendência de consumidores estrangeiros.

Existem algumas ações que as organizações criminosas fazem para fidelizar seus integrantes. No caso do PCC, eles têm estatuto e obrigações a serem cumpridas por todos os integrantes. Todos pagam mensalidades e são obrigados a comprar uma rifa. A mensalidade é chamada de “cebola”, pois mesmo chorando e sofrendo tem que pagar. Caso a pessoa seja presa, ela terá suporte dentro do sistema prisional, se estiver em dia com suas obrigações estatutárias.

Os próprios integrantes são beneficiados por essa mensalidade que eles pagam, pois nos dias de visitas os familiares dos presos podem utilizar gratuitamente as próprias frotas de veículos do PCC para irem aos presídios. Algumas famílias das lideranças têm uma assistência maior e chegam a ter até um salário. Outro benefício que também é oferecido são as assistências jurídicas, que eles chamam de “sintonia dos gravatas”. Os “gravatas” são advogados que atuam para tentar diminuir a pena desses integrantes, bem como para agir nas situações de prisões em flagrante. Outras ações detectadas são promoções especiais em datas festivas como páscoa, dia das mães, dos pais e festas de fim de ano, chegando às vezes a haver distribuição de presentes.

Agora, essas ações de fidelização são voltadas para os integrantes da organização e seriam um trabalho interno. Já ações de fidelização voltadas para o usuário são mais difíceis de acontecer. Dependendo do traficante e da sua atuação, pode até ser que ele faça alguma coisa para se diferenciar para o consumidor como, por exemplo, se o comprador for de classe

alta, ele pode fazer a entrega em casa sem cobrar a mais por isso. No entanto, isso só acontece por um objetivo comercial e de lucro. Os próprios usuários são inconstantes, pois podem comprar hoje em um lugar e no dia seguinte em outro que está mais barato ou mais próximo. Quando o usuário se torna dependente químico, ele fica muito vulnerável e dificilmente será fiel à um traficante só porque já compra com ele há muito tempo. Se ele estiver desesperado para consumir e o traficante estiver sem a droga naquele momento, ele comprará com qualquer outro que aparecer.

Por último, a relação dessas organizações criminosas com o governo é uma guerra, na opinião do entrevistado. Ele diz que para algumas pessoas do governo pode até ser uma via de mão dupla, uma relação comercial, e cita o exemplo do Pablo Escobar, que foi eleito com o dinheiro do tráfico e, no Brasil, o caso das milícias.

4.5.2 Análise Final da Entrevista

As grandes organizações criminosas são bem estruturadas, têm divisões de tarefas, trabalham com compartimentação, ou seja, algumas pessoas não sabem o que as outras fazem e às vezes nem se conhecem. A definição das estratégias de atuação dessas organizações é feita pelas lideranças que podem ter um ou mais grupos principais. Os líderes, em sua maioria, estão presos e alguns poucos estão soltos.

Para o desenvolvimento de novos mercados, as organizações buscam sempre o grupo mais vulnerável, como os jovens. Por isso, muitas vezes eles começam a vender nas portas das escolas, baladas, festas e *raves*.

As organizações criminosas não têm relatórios e controles formalizados. Elas têm um controle delas interno, mas muito informal e pouco estruturado, sem um modelo ou sistema. Todo o dinheiro ganho ilicitamente será lavado para que pareça lícito, conforme abordado em teoria (Maia, 1999a), e dificulte o rastreamento da polícia. Esse trabalho da lavagem de dinheiro já é bem mais estruturado e organizado pelos chefes das organizações.

A concorrência existe entre as organizações criminosas que atuam no mesmo segmento e muitas vezes a disputa é decidida na força. No Rio de Janeiro, além dessas organizações voltadas quase que exclusivamente para o tráfico de drogas, também existem as organizações formadas na sua grande maioria por policiais e ex-policiais, que são as milícias.

As organizações também podem atuar em parcerias, como aconteceu com o PCC que se juntou com uma facção do Rio Grande do Sul, que funciona como uma filial deles. Essas organizações criminosas também utilizam e trocam informações com outras do exterior. Existem também algumas que são especialistas em determinada atuação como, por exemplo, plantação de maconha no Paraguai, distribuição, laboratórios de *ecstasy* etc.

Referente ao processo de segmentação do mercado, o entrevistado aponta que o objetivo das organizações é atingir o máximo de pessoas e eles buscam sempre as mais vulneráveis. Sendo assim, o entrevistado não identificou nenhum processo de segmentação do público como proposto por Weinstein (1995). Referente ao posicionamento, apesar de algumas organizações se diferenciarem pela qualidade, não existe um processo conforme proposto na teoria de primeiro identificar os segmentos de mercado, selecionar um ou mais segmentos para, então, trabalhar o mix de marketing para posicionar a oferta ao público-alvo (Toledo & Hemzo, 1991; Weinstein, 1995; Hooley et al., 2005). Existe um controle de qualidade dos produtos que tem como objetivo principal evitar furtos e alterações das drogas pelos intermediários do processo.

A produção da pasta base ou da cocaína pura é feita fora do Brasil. Depois que entram no País é feito um processo de adição de produtos para aumentar a quantidade e transformar um quilo da pasta em até dez quilos para, então, distribuir e comercializar.

Hoje, no mercado, os produtos vão desde os anabolizantes, vendidos em academias de musculação, aos alucinógenos. Isso inclui a maconha, a cocaína, a heroína, em menor escala, e as metanfenaminas. A gama de produtos é muito grande porque existem produtos de farmácia, os remédios controlados, e algumas organizações são especializadas nisso. Quem define quais são os produtos oferecidos é o próprio mercado, pois visa satisfazer um desejo ou uma necessidade (Kotler & Armstrong, 2003).

Nas organizações criminosas do narcotráfico, não existem unidades ou divisões diferentes para cada produto oferecido. A organização que trafica maconha também pode trabalhar com outras drogas como cocaína, *crack* etc. Pode até ser que ela queira se especializar em um determinado produto, mas dentro da organização em si não existe essa subdivisão. O PCC, por exemplo, tem o que eles chamam de “lojas” com pessoas da própria organização que gerenciam. Cada um desses gerentes pode ter as suas lojas próprias, mas eles têm que comprar o produto do PCC.

A determinação do preço da droga depende de muitas variáveis, inclusive da ação da polícia. Outros fatores também impactam na questão do preço como a qualidade do produto comercializado. Dentro das organizações, quem determina os preços dos produtos são os líderes e são considerados os seguintes fatores: o custo de produção, de distribuição, de perdas de carregamentos confiscados, de corrupção de agentes, de alteração da droga pura etc.

Existe uma diferenciação de preços praticados de acordo com os distintos públicos e regiões. Como apresentado por Nagle e Holden (2003), o valor pode variar de um segmento de consumidores a outro. A própria concorrência pode fazer com que o preço diminua ou aumente, caso não existam outros traficantes em uma determinada área e limitar as pessoas a um único fornecedor. Os compradores têm pouco poder de barganha por se tratar de um mercado ilícito, com dificuldades para levantar informações sobre locais de vendas e qualidade dos produtos, o fator do usuário ser dependente da droga, dentre outras. Também é possível ter uma diferenciação de preço das drogas em festas e show, nos quais as pessoas estão limitadas aos fornecedores que estão no local. O entrevistado acredita que as organizações façam uma avaliação, mesmo que superficial, da alteração dos preços de acordo com os concorrentes.

Referente à percepção da relação entre custo e benefício por parte do usuário, o entrevistado acredita que, em um primeiro momento, pode ser que isso aconteça. No entanto, conforme o usuário vai se tornando dependente químico da droga, ele perde totalmente todas essas percepções ou, mesmo que tenha, por conta do seu vício vai usar o que tiver disponível.

A escolha para a localização dos pontos de venda da organização é de acordo com a região que ela domina. Por isso, esse quesito é fundamental para a atuação criminosa. Os locais procurados, inicialmente, são aqueles onde o Estado está mais inoperante ou ausente. O PCC fez uma divisão e cada traficante tem a sua área de atuação demarcada, a coisa é bem mais organizada e funcional. No Rio de Janeiro é mais complicado porque existem várias facções atuantes e, se quiserem ocupar um morro que já está tomado, precisarão utilizar da força. Alguns pontos de venda são fixos e são chamados de “biqueiras”, mas também são utilizados locais de comércios como bares, pontos de taxi.

Para o entrevistado, não existe uma estratégia formal e planejada de promoção de marketing e nem são utilizadas as etapas propostas por Kotler e Keller (2006) para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz. A ferramenta de divulgação mais poderosa neste mercado é o boca-a-boca, os contatos e o relacionamento. Outra ferramenta utilizada, mesmo que sem um planejamento formal, é a de promoção de vendas que, de acordo com

Kotler (2000) e Lovelock e Wirtz (2006), oferece um retorno no curto prazo e é interessante para apresentar novos produtos ou atingir novos segmentos de mercado. Os traficantes utilizam essa estratégia para formar um mercado, nas portas de escolas e festas noturnas. Eles oferecem as drogas até gratuitamente para que os potenciais usuários se tornem futuros usuários e compradores.

A própria indústria do entretenimento estimula e impulsiona o uso de drogas, uma vez que mostram o uso desses narcóticos de forma glamorosa ou como um meio para se libertar ou para fugir da pressão da família. Isso estimula um desejo de experimentá-los, principalmente nos jovens. Além disso, com o desenvolvimento da tecnologia, as organizações criminosas também foram beneficiadas e algumas têm até sites de *e-commerce* para a venda de drogas no submundo da internet.

Várias outras estratégias são utilizadas pelas organizações como financiar o estudo de criminosos para terem a formação de advogados ou tentarem um cargo público e os beneficiarem. Algumas drogas ilícitas, como o *ecstasy*, têm uma marca na pílula e essa é uma forma de identificação. Quanto aos períodos de maior divulgação, há um aumento em épocas de grandes eventos e festas.

Existem algumas ações que as organizações criminosas fazem para fidelizar seus integrantes, oferecendo alguns benefícios por conta das mensalidades que eles pagam. Por último, a relação dessas organizações criminosas com o governo é uma guerra, exceto no caso de autoridades que são corrompidas e favorecem essas organizações.

4.6 Entrevista em Profundidade 6

A entrevista foi realizada no dia 25 de novembro de 2015, em São Paulo, de acordo com a conveniência do entrevistado. Dados do entrevistado:

Nome: Vilton Gomes de Souza.
Formação: Formado em Direito pela Unisantos.
Histórico profissional: Delegado da Polícia Federal, subordinado à Delegacia de Polícia Federal de Santos. Atuações como delegado na Delegacia de Polícia Fazendária, chefe da Delegacia de Polícia Previdenciária e seis anos na Corregedoria. Chefe da imigração em Santos, onde ficou por quase 5 anos.
Tempo de experiência na área: Na área policial tem 18 anos de experiência, mas somando

ao tempo como funcionário público do judiciário, como oficial de justiça do Estado e escrevente do Estado, são 30 anos.

4.6.1 Itens de Investigação para Análise

4.6.1.1 Estrutura organizacional de marketing

De acordo com o entrevistado, as estruturas das organizações criminosas do narcotráfico são compartimentadas e têm divisão de tarefas. O entrevistado cita como exemplo as quadrilhas que atuam na explosão e crimes contra caixas eletrônicos. Eles envolvem policiais militares e seguranças dos caixas. As tarefas são divididas, existe uma parte do grupo que detém as armas, outra que dá cobertura, os que executam e existe um mentor. O crime só pode ser elucidado, desbaratado, mediante um trabalho de escuta e interceptação telefônica seguido de uma operação com uma quantidade grande de policiais porque, normalmente, essas pessoas estão fortemente armadas com fuzis e metralhadoras.

O entrevistado cita um caso de organização criminosa do narcotráfico, no qual integrantes do PCC mataram um juiz da cidade de Presidente Prudente e, além dos criminosos, havia um agente da polícia envolvido. Ou seja, a estrutura das organizações pode variar e algumas incluem em seus quadros até funcionários públicos e políticos. Souza (2015), cita um outro caso de um pequeno traficante que era casado com uma mulher que cursava uma faculdade de Direito, e ele fornecia drogas para os estudantes da universidade. Esse seria um caso de uma estrutura pequena e enxuta de organização.

Em São Paulo, o PCC praticamente monopoliza o mercado e expandiu as suas atuações até Santa Catarina. Eles, inclusive, chegaram a se aliar a facções no Rio de Janeiro e isso mostra o quão complexa é essa organização criminosa. Mesmo com essa estrutura, o funcionamento geral do sistema deles é algo ainda rudimentar. Para o entrevistado, o combate ao crime organizado não deve ficar restrito a essas organizações, pois elas existem devido à demanda do mercado. Ou seja, o problema é muito maior e envolve uma questão social e de saúde pública.

4.6.1.2 Sistema de informações de marketing (SIM)

Para obter informações do mercado de atuação, os traficantes não têm um sistema ou processo formalizado. Isso acontece muito informalmente pelas próprias pessoas envolvidas. O entrevistado acredita que as informações devem percorrer toda a estrutura e advêm tanto dos usuários e dos próprios integrantes da organização, quanto da própria polícia. Os próprios meninos que entregam as drogas e são conhecidos como "aviõezinhos" também levam informações para dentro dessas facções. Obviamente que é um sistema rudimentar e essas informações não são formatadas para serem utilizadas em relatórios gerenciais de tomada de decisão.

Para o entrevistado, a busca por novos mercados acontece de uma forma natural e de acordo com as demandas. Eles começam a juntar as peças e contatos que fazem dentro dos próprios presídios, pois ali se encontram presos dos mais diversos locais do País e até internacionais. Um exemplo disso seriam os próprios africanos, geralmente os nigerianos, que vêm para o Brasil como "mulas" e agora passaram até a recrutar e treinar pessoas daqui para levarem drogas para o exterior também. Eles já têm acesso às principais rotas, sabem o funcionamento e, às vezes, conhecem até os fornecedores. Por isso viram essa possibilidade de crescerem neste mercado e ganharem mais, já que eles têm contatos para saber onde buscar drogas.

Essas pessoas levam e trazem informações, mesmo não tendo nenhum preparo formal. Tudo isso acontece de uma maneira muito natural ou com alguma orientação mínima. O entrevistado acredita que, quando essas pessoas começam a atuar para as organizações criminosas como "aviõezinhos", eles recebem algum direcionamento sobre cuidados e discrição do trabalho. No entanto, mesmo estes direcionamentos não funcionam como um treinamento planejado e formalizado. No caso do tráfico de drogas, não chega a ser um esquema como o da Lava Jato, com doleiros e pessoas bem preparadas, explica o entrevistado.

No caso de facções concorrentes, como é no Rio de Janeiro que sempre tem disputas envolvendo violência, existe uma forma cooperativa de trabalho ou alguém que busca informação de concorrentes para falar onde eles estão atuando, o preço praticado, se o policial corrupto que utilizam é o mesmo. A respeito de relatórios dessas organizações, o entrevistado aponta que isso existe para contabilizar os lucros e as vendas. O que se arrecada do PCC, as contribuições para as famílias dos presos e tudo o que envolve valores tem um controle mais rigoroso e disso é feito um registro.

4.6.1.3 Análise de concorrência

A concorrência nesse segmento de atuação, de acordo com o entrevistado, é pelo território. Se alguém quiser tomar a "boca de fumo", o espaço do outro, vira uma guerra. Com relação à qualidade do produto, normalmente, isso ocorre se o usuário pegar a droga em um determinado local e perceber que ela é impura ou não dá "barato". Com isso, esse usuário pode buscar outro ponto-de-venda de drogas para tentar uma melhor qualidade do produto. O próprio consumidor é quem vai identificar se, no local onde ele compra, a droga é pura ou misturada. Ou seja, quem define o que é pior ou melhor é o consumidor.

Para Souza (2015), a respeito de trocas de informação e estratégias com outras organizações criminosas internacionais, ele não acredita que isso aconteça. Apenas pontua a relação com os nigerianos e outros africanos que vieram traficar no Brasil e alguns ascenderam de "mulas" para serem "patrões", conforme citado anteriormente. Fora isso, ele não identifica um contato mais sofisticado, internacional, de tráfico de drogas, de troca de informações e estratégias. O conhecimento que ele tem é dos traficantes brasileiros remeterem entorpecentes do Brasil para o exterior, por *container*, pelo porto de Santos ou pelo aeroporto de Cumbica, com "mulas".

Nos Estados Unidos, por exemplo, a metade dos estados americanos já permite o consumo legalizado da maconha. Talvez lá não tenha o tipo de organização criminosa que existe aqui no País, até pela dimensão territorial, pela dificuldade de cumprir leis e de prender alguns criminosos. Para o entrevistado, o que funciona em outros países, como os Estados Unidos, não funcionaria da mesma maneira no Brasil.

4.6.1.4 Segmentação

Para Souza (2015), nessa atividade ilícita eles não fazem uma segmentação de público, e nas "bocas de fumo" ou "biqueiras" vendem desde *crack* até cocaína. O único foco que ele tem conhecimento são os pontos próximos às faculdades, que são direcionados a estudantes, mas não quer dizer que não se venda para qualquer outro que queira comprar. Ele cita uma "biqueira", de que tomou conhecimento em suas investigações da Polícia Federal, de um traficante de Presidente Prudente, que era em sua própria casa. O foco do público eram estudantes universitários, mas iam usuários de vários lugares também. As pessoas ficam

sabendo dos pontos de venda porque essas notícias são passadas pelo boca-a-boca.

Para o entrevistado, o fato da cocaína ser mais vendida para a classe mais alta se deve ao fato da droga ser mais cara do que o *crack*, por exemplo. No entanto, as "biqueiras" vendem todas as drogas. Se uma "boca de fumo" vender coca, o sujeito de menor renda vai pegar a maconha e o que tem um potencial maior de renda pegará a coca, não importa onde esteja.

Os "aviõezinhos", que levam as drogas para vender, conseguem identificar o perfil dos diferentes públicos. Então, se eles vão à porta de uma faculdade mais elitizada, irão oferecer drogas mais procuradas por esse público. No entanto, mesmo nas faculdades é possível encontrar pessoas que querem maconha, outros que querem coca, *ecstasy* etc. Por isso, o mercado é regido pela oferta e demanda e os traficantes não farão diferenciações, pois para eles o que interessa é vender e obter lucro.

4.6.1.5 Posicionamento

Um diferencial que algumas "biqueiras" têm é aceitar objetos de furto, tais como celulares e relógios, em troca de drogas. Por isso, existe uma grande massa de jovens de periferia roubando esses itens nas ruas. Parte dos celulares roubados vai para o exterior e o entrevistado cita um episódio que teve, quando ele trabalhava no aeroporto de Cumbica, e pegou vários nigerianos com celulares roubados. "Eles habilitam os telefones lá fora e usam", explica Souza (2015). A maioria dos furtos que acontecem por toda a cidade tem um local para escoar, um receptador. Muitas vezes, o receptador é a "boca de fumo" porque usam o próprio celular e só trocam o *chip*.

As organizações criminosas dos morros e favelas, geralmente, trazem certa segurança para os seus moradores porque são lugares onde há poucos furtos. Isso se deve ao fato de os chefes de tráfico dos morros não quererem atrair a polícia para aquela região e atrapalhar o andamento dos seus negócios. Então, eles acabam impondo e proibindo roubos e furtos lá e as pessoas respeitam porque sabem que, se o fizerem, serão severamente punidas. O fato de ter uma baixa criminalidade nesses locais é um benefício para os seus moradores e muitos consideram que essa proteção se deve a essas facções. Obviamente os chefes do tráfico não fazem isso pensando na segurança dos moradores locais, mas por conta de seus negócios de narcotráfico.

No Rio de Janeiro, existem várias facções criminosas e estas estão sempre tentando aumentar sua área de atuação, e a disputa territorial é constante. Já em São Paulo, a facção criminosa que domina esse mercado ilícito de drogas é o PCC. Então, a "boca de fumo" que vende droga do PCC trata de dizimar qualquer pequeno traficante ou grupo que tente se estabelecer ali. O entrevistado conta sobre um lugar que tinha tráfico de drogas em Peruíbe e um grupo esteve lá de madrugada e expulsou esses traficantes. "Eles sumiram e talvez estejam mortos", diz Souza (2015). Em seguida, um grupo do PCC entrou naquela área para fazer o tráfico. É difícil conseguir sozinho e, quando alguém que começa a traficar cresce um pouco, o próprio PCC, com todos aqueles jovens de periferia que lhes devem favores, que devem para as "biqueiras", vão e dão um jeito de expulsar ou até matar para tomar o lugar e não dar espaço para concorrência. Esses jovens que devem algum dinheiro para o PCC acabam pagando com serviços como esses. Por isso, é muito difícil um traficante independente sobreviver sozinho frente à uma organização criminosa igual ao PCC.

4.6.1.6 Produto

De acordo com o entrevistado, os produtos de drogas ilícitas no mercado surgem pela própria demanda dos consumidores. Os produtos vão de maconha a alucinógenos. Ele cita uma denúncia que recebeu uma vez, na área de Piracicaba, na qual um estudante de farmácia preparava em um laboratório a mistura na cocaína pura para aumentar a sua quantidade original. Para o entrevistado, existe certa autonomia da pessoa que compra drogas para vender ou distribuir de fazer misturas para aumentar a pasta base da cocaína, a maconha etc.

Quem faz essas misturas são tanto os traficantes compradores, que depois irão revender ou exportar para outros países, quanto os próprios traficantes varejistas que comercializam para o usuário final dentro das cidades. De acordo com Souza (2015), o produtor que fornece a matéria-prima base não faz esse trabalho de mistura. Existem alguns grupos que só atuam com determinado narcótico e outros, a grande maioria, que vendem de tudo. Isso é muito relativo e depende do grupo, da sua estrutura, dos contatos e do risco para transportar.

4.6.1.7 Preço

De acordo com o entrevistado, as organizações criminosas procuram oferecer um preço razoavelmente estável. Ele acredita que deva existir um preço dentro do PCC, determinado por eles, para uma "boca de fumo" não diferenciar muito da outra, mas de uma facção para outra vai variar.

No caso do PCC, existe um grupo que funciona como um conselho, uma diretoria, para determinar todas as diretrizes e questões principais. Eles tomam todas as decisões e já tiveram até alguns juízes para julgar as pessoas que praticavam algumas transgressões ao estatuto deles. Esse mesmo grupo deve chegar a um consenso sobre qual será o valor praticado da droga. Apesar de existir um grupo principal que vai definir essas questões de precificação, quem vai reger isso será o mercado. É tudo uma questão de oferta e demanda e isso vigora também para o tráfico de entorpecentes. Se a polícia começa a aumentar as apreensões, isso vai impactar no volume de droga disponível no mercado e, consequentemente, no preço de venda.

Os usuários conseguem, inicialmente, ter uma percepção da relação entre custo e benefício dos produtos porque quanto mais pura for a droga, mais efeito e "barato" ela vai ter na pessoa. "É igual ao bêbado, ele sabe diferenciar um uísque bom de um ruim", explica Souza (2015). No entanto, isso se torna indiferente quando o usuário se torna um dependente químico, pois ele utilizará o que encontrar disponível no momento.

4.6.1.8 Praça

A escolha da localização de um ponto-de-venda ou "biqueira" é pelos lugares mais protegidos da polícia e que fiquem, relativamente, próximos aos usuários. Além disso, eles buscam sempre o público mais vulnerável, como os jovens nas escolas, além de bares e boates, pois são lugares que têm uma alta procura.

Geralmente, quem determina a escolha do local é algum elemento que é de confiança do grupo. Muitas vezes utilizam a própria casa do traficante para estocar os produtos e efetuar as vendas. Além disso, também utilizam lugares como pequenos mercados, bares e outros para vender. Souza (2015) cita o caso de um sorveteiro que levava as drogas dentro do próprio carrinho de sorvetes para vender na praia e comercializava as duas coisas. Outro caso citado

pelo entrevistado:

> Tinha um caseiro do lado da minha casa e eu sempre via muitos carros caros encostando lá de madrugada. Depois descobri que ele vendia drogas. Ele ocupava uma casa que não era dele, no centro, perto do consumo, as pessoas sabiam que ele vendia e passavam lá para comprar.

Esses pontos de venda de drogas são ilegais e não têm nenhum registro, o que torna fácil e rápido mudar de local, caso seja necessário. Não é interessante para os traficantes percorrer grandes distâncias com as drogas para vender, então eles buscam colocar as "biqueiras" sempre em pontos estratégicos e próximos aos locais de consumo. No entanto, isso não é uma regra geral e existem algumas "biqueiras" que ficam mais distantes, mas os usuários que não moram ou frequentam essas regiões periféricas ficam com certo receio e medo. Por isso, a preferência é sempre por lugares mais centrais e perto dos consumidores. Se a droga nestes lugares mais próximos acabar, os usuários mais dependentes acabam se arriscando a ir até as periferias mesmo. Por último, também existem as entregas em domicílio por *motoboys* ou até sites de *e-commerce* que entregam pelos correios.

4.6.1.9 Promoção de marketing

A divulgação dos pontos de venda e das drogas é feita de maneira informal e sem planejamento. Geralmente, os traficantes usam menores de idade. Onde tem consumidor, sempre há uma pessoa da organização criminosa para oferecer os produtos. Nesse mercado, a maior forma de divulgação é o boca-a-boca, pois quem compra e sabe que tem uma pessoa que vende no local passa a informação para os amigos e por aí vai. Os lugares que têm um público mais suscetível e que procura por isso, como festas, *raves*, bares, casas noturnas, sempre terão pessoas envolvidas com o tráfico de drogas oferecendo esses narcóticos.

Além disso, esses locais com música, bebidas alcóolicas, como os bailes funk e as próprias *raves*, aumentam o estímulo para esse consumo. Dentro das próprias rodas de amigos que estão nessas festas, se tem um que é usuário, ele acaba incentivando os outros a experimentar a droga. Isso passa a ser um canal para vendas também. O entrevistado conta:

> Eu conheci um caso desses em Presidente Prudente, no qual a esposa fazia curso na universidade e o marido era traficante, mas eles tinham contato com policiais civis e federais e ninguém mexia com eles por causa disso, mesmo sabendo que eles vendiam drogas.

Outra maneira que a organização do PCC buscou para expandir seu mercado de atuação é uma forma de parceria com outras organizações locais, como em Pernambuco e Santa Catarina. Esse contato com traficantes de outras organizações em diferentes regiões acaba acontecendo, muitas vezes, dentro dos próprios presídios. Eles passam a atuar conjuntamente e, no caso do PCC, que já é uma organização forte e estruturada, eles levam o seu *know-how* para essas outras facções menores e mais regionalizadas. O PCC ainda não abrange todos os estados do País, mas caminha para isso e já tem até uma facção do Rio de Janeiro atuando em parceria.

Esse sistema de parcerias é estratégico e eles têm para se protegerem também dentro dos presídios. Se alguém mexer com algum integrante do PCC, tem retaliação fora e dentro da prisão. O Rio de Janeiro tem uma situação diferente porque são várias facções, uma quer tomar o território da outra e elas vivem em guerra. Além disso, o morro no Rio de Janeiro fica muito próximo aos bairros que são frequentados pelas pessoas de classes mais altas e isso acaba gerando uma situação de alerta maior. O fato de as favelas ficarem localizadas nos morros da cidade dificulta o acesso da polícia e favorece a atuação das organizações criminosas.

Com relação a um trabalho de divulgação internacional, o entrevistado não identifica muito essa atuação por parte das organizações. O Brasil funciona muito mais como rota de distribuição de drogas para a Europa. No entanto, em épocas de grandes eventos, como o Carnaval, o turismo aumenta no País e muitos estrangeiros que vêm para essas festas regionais também se tornam um público potencial para o mercado de produtos ilícitos.

Para o entrevistado, a situação é complicada porque é difícil diminuir a demanda, uma vez que os usuários, quando são pegos com as drogas, têm uma pena pequena no caso de uso recreativo. Essas penalidades incluem multas, advertências, prestação de serviços à comunidade, e isso não os inibe de voltarem a consumir. É como se o consumo estivesse liberado no País, mas não está formalizado e apenas a venda é considerada crime. Não existe nenhum controle por parte do governo sobre os usuários, o perfil deles, a quantidade e frequência de consumo etc. Isso também é um empecilho para o trabalho de combate ao crime organizado, a dimensão que este mercado tem e seu potencial de crescimento.

Por último, a relação dessas organizações criminosas com o governo vai depender de quem está no governo, porque este é constituído de pessoas e a índole e caráter delas são individuais. Então, se uma autoridade aceita o suborno de um traficante, isso será um facilitador para esses criminosos e um empecilho para o combate a essas organizações. Já foram descobertos casos de autoridades dos poderes executivo, legislativo e judiciário envolvidos com esses grupos, favorecendo o crescimento do tráfico de drogas e a impunidade.

4.6.2 Análise Final da Entrevista

As estruturas das organizações criminosas do narcotráfico são compartimentadas, têm divisão de tarefas e algumas incluem, entre seus integrantes, funcionários públicos e políticos. A divisão de tarefas, presente nas organizações criminosas, é uma das características das estruturas organizacionais apresentadas em teoria (Vasconcellos, 1972; Wright, Kroll & Parnell, 2000). Para obter informações do mercado de atuação, os traficantes não têm um sistema ou processo formalizado, conforme proposto em teoria para o SIM (Cox & Good, 1967; Brien & Stafford, 1968; Mayros & Werner, 1982). Isso acontece muito informalmente pelas próprias pessoas envolvidas. O entrevistado acredita que as informações devem percorrer toda a estrutura e advêm tanto dos usuários e dos integrantes da organização, quanto da própria polícia. Os meninos que fazem entregas de drogas e são conhecidos como "aviõezinhos" também levam informações para dentro dessas facções. É um sistema rudimentar e essas informações não são formatadas para serem utilizadas em relatórios gerenciais de tomada de decisão. No entanto, essas organizações têm relatórios para contabilizar os lucros e as vendas que são utilizados para controle.

Para o entrevistado, a busca por novos mercados acontece de uma forma natural e de acordo com as demandas. As pessoas que começam a atuar nessas organizações criminosas como "aviõezinhos" recebem algum direcionamento sobre cuidados e discrição no trabalho mesmo que de maneira simples e sem planejamento. A respeito da concorrência, em São Paulo o PCC monopoliza o mercado e expandiu as suas atuações até Santa Catarina por meio de alianças. No Rio de Janeiro, a concorrência nesse segmento é pelo território e a disputa é definida pela força.

Para o entrevistado, nessa atividade ilícita não é feito nenhum trabalho de segmentação de público, de agrupar o mercado em grupos de consumidores potenciais com

características e necessidades similares (Toledo & Hemzo, 1991). Nas "bocas de fumo" ou "biqueiras", vendem de *crack* a cocaína. O único público que tem um direcionamento mais segmentado são os estudantes universitários.

No entanto, mesmo nas faculdades é possível encontrar pessoas que querem maconha, outros que querem coca, *ecstasy,* etc. Para o entrevistado, o fato de a cocaína ser mais vendida para a classe mais alta se deve ao fato de a droga ser mais cara do que se comparada com o *crack*, por exemplo. No entanto, as "biqueiras" vendem todas as drogas. Os "aviõezinhos", que levam as drogas para vender, conseguem identificar o perfil dos diferentes públicos e sabem quais são as drogas mais procuradas por eles. Por isso, o mercado é regido pela oferta e demanda e os traficantes vão vender todos os produtos que tiverem procura.

Um diferencial que algumas "biqueiras" têm é aceitar objetos de furto, tais como celulares e relógios, em troca de drogas. Além disso, as organizações criminosas dos morros e favelas, geralmente, trazem certa segurança para os seus moradores dentro das comunidades que dominam. Isso se deve ao fato dos chefes de tráfico dos morros proibirem roubos e furtos nos locais que eles comandam para não atrair a polícia e atrapalhar o andamento dos seus negócios. O fato de ter uma baixa criminalidade nesses locais é um benefício para os seus moradores, que têm esse reconhecimento de que essas organizações trazem proteção para eles.

Os produtos de drogas ilícitas no mercado surgem pela própria demanda dos consumidores e vão de maconha a alucinógenos. Para o entrevistado, existe certa autonomia da pessoa que compra drogas para vender ou distribuir de fazer misturas para aumentar a pasta base da cocaína, a maconha etc. Existem alguns grupos que só atuam com determinado narcótico e outros, a grande maioria, que vendem de tudo. Isso é muito relativo e depende do grupo, da sua estrutura, dos contatos e do risco para transportar. Com relação à qualidade do produto, quem define o que é melhor ou pior é o próprio consumidor, que pode até se dispor a buscar a droga em um ponto-de-venda mais distante.

Referente à precificação das drogas, as organizações criminosas procuram oferecer um preço razoavelmente estável. O entrevistado acredita que deva existir um preço fixo dentro do PCC, definido por um conselho interno, para uma "boca de fumo" não diferenciar muito da outra. No PCC existe um grupo que funciona como um conselho, uma diretoria, para determinar todas as diretrizes e questões principais. Apesar de existir um grupo principal que vai definir essas questões de precificação, quem vai reger isso será o mercado, determinado pela curva de demanda e o mínimo dos custos (Kotler, 2000). Por exemplo, se a polícia

aumentar as apreensões isso vai impactar no volume de droga disponível no mercado e, consequentemente, o preço vai aumentar.

Os usuários conseguem, inicialmente, ter uma percepção da relação entre custo e benefício dos produtos porque quanto maior for seu grau de pureza, mais efeito terá no usuário. No entanto, isso se torna indiferente quando o usuário vira um dependente químico, pois ele utilizará o que encontrar disponível no momento.

A escolha da localização de um ponto-de-venda ou "biqueira" é pelos lugares mais protegidos da polícia e próximos aos usuários. Alguns exemplos seriam as escolas, porque os jovens são um público mais vulnerável, e os bares e boates, pois são lugares que têm uma alta procura. Muitas vezes os traficantes utilizam as suas próprias casas para estocar os produtos e efetuar as vendas. Eles também utilizam lugares como minimercado, bares e outros comércios para vender e disfarçar a atividade. Esses pontos de venda de drogas são ilegais e não têm nenhum registro, o que torna fácil e rápido mudar de local, caso seja necessário. Por último, também existem as entregas em domicílio por *motoboys* ou até sites de *e-commerce* que entregam pelos correios.

A divulgação dos pontos de venda e das drogas é feita de maneira informal, sem planejamento e alinhamento da comunicação para se trabalhar a promoção de forma holística e sinérgica (Shimp, 2002) Nesse mercado, a maior forma de divulgação é pelo boca-a-boca, pois o próprio usuário acaba transmitindo a informação para os seus círculos sociais. Além disso, esses locais com música, bebidas alcóolicas, como os bailes funk e as próprias *raves*, aumentam o estímulo para esse consumo. Dentro das próprias rodas de amigos que estão nessas festas, se tem uma pessoa que é usuária, ela acaba incentivando os outros a experimentar a droga também. Isso passa a ser mais um canal de vendas.

Outra maneira que a organização do PCC buscou para expandir seu mercado de atuação é uma forma de parceria com outras organizações locais, como em Pernambuco e Santa Catarina. Esse contato com traficantes de outras organizações em diferentes regiões acaba acontecendo, muitas vezes, dentro dos próprios presídios. Eles passam a atuar conjuntamente e, no caso do PCC, que já é uma organização forte e estruturada, eles levam o seu *know-how* para essas outras facções menores e mais regionalizadas.

Com relação a um trabalho de divulgação internacional, o entrevistado não identifica muito essa atuação por parte das organizações. O Brasil funciona muito mais como rota de distribuição de drogas para a Europa. No entanto, em épocas de grandes eventos como o

Carnaval, o turismo aumenta no País e muitos estrangeiros que vêm para essas festas regionais também se tornam um público potencial para o mercado de produtos ilícitos.

Por último, a relação dessas organizações criminosas com o governo vai depender de quem está nele, porque é constituído de pessoas e a índole e o caráter delas são individuais. Então, se uma autoridade aceita o suborno de traficantes, isso será um facilitador para esses criminosos e um empecilho para o combate a essas organizações. Já foram descobertos casos de autoridades dos poderes executivo, legislativo e judiciário envolvidos com esses grupos, favorecendo o crescimento do tráfico de drogas e a impunidade.

4.7 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE 7

A entrevista foi realizada no dia 9 de dezembro de 2015, por telefone, pelo fato de o entrevistado residir em outra cidade, de acordo com a sua conveniência. Dados do entrevistado:

Nome: Wagner Mesquita de Oliveira.
Formação: Bacharel em Direito pela Universidade Federal do Paraná e Mestre em Criminologia e Investigação Criminal pelo Instituto Superior de Ciências Policiais e Polícia de Segurança Interna.
Histórico profissional: Delegado da Polícia Federal no estado do Paraná. Seu maior tempo de atuação profissional é no combate ao tráfico de entorpecentes e lavagem de dinheiro. Atualmente, também exerce a função de Segurança Pública no estado do Paraná.
Tempo de experiência na área: 13 Anos.

4.7.1 Itens de Investigação para Análise

4.7.1.1 Estrutura organizacional de marketing

As organizações criminosas têm algumas diferenças entre si, pois elas se adaptam ao campo de atuação, demanda do mercado, etc. As maiores facções criminosas que atuam na área do narcotráfico no Brasil, por exemplo, o Primeiro Comando da Capital em São Paulo, tem características bem diferentes do Comando Vermelho, que atua no Rio de Janeiro. Claro

que existem alguns pontos que são corriqueiros nessas organizações, como a hierarquia rígida, mas a forma como o líder vai gerir cada grupo varia conforme o campo de atuação. De acordo com Oliveira (2015):

> No Primeiro Comando da Capital a gente percebe que a hierarquia é mais rígida, existem cargos formais que são ocupados pelos integrantes da organização criminosa. Além disso, tem pessoas que alternam esses cargos conforme a necessidade, por exemplo, no caso de alguém ser preso. Ou seja, a estrutura é formal, na qual as pessoas se adaptam a essa forma definida. Já no caso do Comando Vermelho e do Terceiro Comando essas estruturas são muito mais difusas pela maneira com que se dá a distribuição de drogas no Rio de Janeiro. Essas organizações não seguem uma ordem tão formalmente organizada.

4.7.1.2 Sistema de informações de marketing (SIM)

De acordo com o entrevistado, as organizações criminosas, mesmo atuando na ilegalidade, precisam ter certa ordem para o funcionamento de todo o sistema. A atividade do narcotráfico envolve vários aspectos, como a compra, distribuição, venda, domínio do território para que se possa fazer a venda direta, definição da qualidade do produto que está sendo negociado, dentre várias outras questões. O entrevistado cita que nas organizações criminosas do Brasil a utilização de palavras de ordem está sempre presente. Essas facções identificam as suas atividades por meio de símbolos ou pequenas frases, como no caso do PCC que é ‘paz, justiça e liberdade’. Outra palavras de ordem também são utilizadas pelas facções do Rio de Janeiro.

Por isso, esses grupos criminosos utilizam o marketing para reconhecer as suas atividades, os produtos que oferecem para os usuários e para regimentar seu sistema de forma mais efetiva. Além disso, eles buscam envolver nas organizações os jovens e isso fica muito claro pela utilização da música e dos bailes funk, para seduzir esse público e chamá-lo para as atividades criminosas. A própria punição, o medo perante toda a sociedade, a polícia e as outras facções que disputam o território são objetivos que elas conseguem atingir utilizando o marketing.

O mercado muda constantemente e é difícil as organizações criminosas terem um domínio definitivo, por isso, estão sempre disputando. Elas vão se adaptando ao mercado, por exemplo, buscam um público-alvo novo, no caso das drogas sintéticas que são cada vez mais comuns. A imagem dessas drogas não está associada à violência ou degradação física, como no caso das drogas químicas. Então, os traficantes buscam desenvolver esse mercado em

lugares propícios para este consumo, nas boates e *raves*.

Em mercados paralelos já existentes ou que estão em desenvolvimento, o domínio do espaço físico acontece quando o líder é preso ou morto por outra facção, independente do tipo de droga que está sendo vendido no local. Tem casos no Rio de Janeiro em que, para manter o mercado e o controle, o próprio chefe do tráfico pede que não seja comercializado o *crack*, que é uma droga altamente degenerativa. Isso acaba mantendo o mercado mais estável, oferecendo drogas que possam manter a atividades deles sem gerar problemas de segurança na área. Esse mercado é muito volúvel e às vezes até a mudança de um fornecedor pode alterar o mercado. Por isso que essas facções procuram fidelizar com produtores específicos em outros países. De acordo com o entrevistado, essa expansão que o PCC fez de atuar em outros países é para dominar desde o processo de produção até a venda para o consumidor final. Assim, mesmo que haja uma operação policial, morte ou alguma coisa que altere a cadeia de produção e fornecimento fora do país, eles não terão prejuízos na ponta final.

Para Oliveira (2015), a maneira com que essas organizações buscam informações do mercado é empírica. Pelo que ele pôde perceber em operações que conduziu da Polícia Federal, existem pessoas com perfis diferenciados e algumas dessas organizações têm profissionais atuando, inclusive, na área jurídica. Essas pessoas não se envolvem na parte operacional do tráfico e têm os seus documentos em ordem, viajam tranquilamente, e isso dificulta bastante a investigação. Elas também fazem visitas aos presídios, entram como profissionais de direito, conversam com as lideranças e misturam atividades justas e legítimas da advocacia com outras ilegais como negociações, pagamentos, fornecedores, que dizem respeito aos negócios do tráfico.

As organizações criminosas não costumam ter relatórios formais sobre o andamento do negócio, mas a polícia troca informação constantemente, inclusive em seminários anuais sobre o narcotráfico. Isso é um bom parâmetro, pois o relatório do UNODC é disponibilizado anualmente e apresenta toda análise de mercado, disponibilidade dos produtos nos países, se a produção aumentou no último cenário de apuração, preços praticados e isso impacta diretamente no trabalho da polícia.

A respeito das definições estratégicas de atuação dessas organizações, depende muito de uma para a outra. Para o entrevistado, não tem uma regra fixa e elas se adaptam ao mercado e às novidades. Esse mercado tem maleabilidade, então, tudo que foi planejado para funcionar de uma forma pode mudar rapidamente, caso surja um imprevisto como uma ação da polícia. As facções maiores, como o PCC, acabam seguindo um padrão porque agem em

várias regiões sempre da mesma maneira e a polícia acaba tendo mais conhecimento do seu funcionamento interno porque faz investigações para ajudar no combate à organização. No entanto, as facções menores não têm uma regra e vai depender do líder, pois tem aqueles que são combativos e outros mais estratégicos que evitam o confronto.

4.7.1.3 Análise de concorrência

De acordo com Oliveira (2015), existe uma concorrência entre as organizações criminosas que atuam no mesmo segmento, tanto no critério territorial, quanto no de qualidade do entorpecente. Isso abrange desde o fornecedor até o ponto-de-venda. A questão da qualidade se faz muito presente na cocaína, pois dependendo do grau da mistura, do grau de pureza, ela atinge um público-alvo diferente. Um exemplo citado pelo entrevistado é o público que está disposto a pagar pela cocaína para ter uma droga com alto poder de pureza, com qualidade, mas tem aquele outro que quer consumir o *crack* mesmo, pois quer pagar pouco. Ele ainda explica que nas grandes apreensões de drogas da Polícia Federal, principalmente no caso da cocaína, elas vêm sempre marcadas com algum indicativo que pode ser um time de futebol, uma marca de carro, entre outros. Essa marca está associada ao valor agregado da droga em questão. Caso seja uma marca de carro caro, isso significa que o produto tem uma alta qualidade, o custo maior e é uma maneira de diferenciar aquele fornecedor. Então, quando o comprador, o intermediário e o traficante, que atuam diretamente no varejo, têm uma boa saída com as vendas daquela droga, eles vão procurar novamente aquele produtor.

De acordo com o entrevistado, existe uma forma de análise da concorrência, principalmente, no caso do Rio de Janeiro. Ele cita que na Polícia Federal já foram interceptadas conversas de informantes infiltrados de uma facção na outra concorrente, justamente para levantar informações e adaptar estratégias e mercado de atuação. Com relação ao PCC, alguns líderes que são presos sabem que estão sendo observados, inclusive, que estão sendo objeto de estudo e acabam provocando situações porque sabem que serão repetidas. Um exemplo que o entrevistado destaca são líderes que frequentam lições dentro dos presídios e citam livros específicos da biblioteca da cadeia porque sabem que alguém está estudando. Eles fazem isso porque a pessoa vai ler e analisar o livro citado e saber os assuntos pelos quais o líder se interessa e sua forma de pensar. Na verdade, isso não deixa de ser um marketing pessoal para expor a atuação dele, tem todo um lado social e uma filosofia.

As próprias organizações criminosas trocam informações entre si, de acordo com Oliveira (2015). Isso acontece mais no operacional, é muito difícil porque são concorrentes. Para o entrevistado, é possível observar que nas lideranças que têm em vários estados e até de facções opostas, as famílias, os advogados acabam frequentando os mesmos lugares e criando um vínculo de amizade. Oliveira (2015) exemplifica “Eu já tive operações, nas quais testemunhei essa aproximação de advogados de facções diferentes que acabam formando parcerias e alianças, pelo fato de seus líderes estarem presos na mesma unidade de presídio federal”. Para ele, esse é um dos aspectos negativos de se ter lideranças presas no mesmo local, pois propicia alianças entre facções diferentes.

4.7.1.4 Segmentação

A respeito do processo de segmentação, o entrevistado acredita que a própria natureza e a pureza da droga são distintas para cada grupo de consumidores. Para ele, em São Paulo há um mercado que busca alto grau de pureza, com valor agregado maior, e os próprios traficantes já sabem os locais e bairros que procuram por isso. A droga de rua que vai parar na cracolândia, por exemplo, é outro segmento de mercado. Além disso, as organizações já têm articuladores próprios para cada tipo de mercado. As novas drogas sintéticas que surgem no mercado ainda precisam desenvolver a sua demanda. Essas drogas estão muito associadas à vida noturna e à juventude e isso também é explorado pela organização de maneira segmentada.

No funcionamento da própria organização criminosa, para a sua segurança e manutenção, é tudo feito de maneira compartimentada. Ou seja, as vertentes não se falam e o distribuidor que trabalha com um determinado segmento não tem conhecimento de quem é o distribuidor que trabalha com outro. Isso deixa a organização menos vulnerável, porque se ele for preso, não tem como derrubar toda a cadeia de distribuição, já que eles não se conhecem. Essa compartimentação tem esse objetivo de guardar informação só para quem interessa.

Por último, o entrevistado explica que existe uma divisão do público por classe social e as drogas mais caras são ofertadas em maior quantidade para usuários que têm condição de pagar. Também tem o *crack*, que é o resto da cocaína e tem baixo custo, é vendido nas ruas para aquele usuário que está no último grau de adição e não tem muito dinheiro para gastar, então vai usar qualquer coisa que vier e isso é bem diferenciado.

4.7.1.5 Posicionamento

Algumas organizações buscam oferecer benefícios e diferenciais, principalmente, para as comunidades onde estão localizadas. No Rio de Janeiro, por exemplo, o lucro e o resultado da venda da droga dependem muito do ambiente da comunidade na qual a organização está inserida. Por isso, é importante que não existam problemas e crimes de outra natureza, como roubos e homicídios na região. É preciso que a comunidade esteja em ordem e segura para que os usuários de classes mais abastadas, mais especificamente da classe média, frequentem o local. Então, existe esse controle social em relação aos outros crimes. O tráfico de drogas tem esse diferencial que acaba se sobrepondo aos demais crimes. Esses chefes dos tráficos nos morros do Rio de Janeiro acabam dominando e até controlando outros serviços, tais como fornecimento de gás, água, telefone.

Essas organizações têm um reconhecimento do mercado, principalmente, no caso das comunidades pelos benefícios que elas oferecem. Para Oliveira (2015), "... vivemos em um país ainda muito pobre e de pouca cultura, então, para aquele indivíduo que está em uma situação de carência extrema, qualquer pessoa, seja ela bem ou mal intencionada, que tente manipular oferecendo qualquer tipo de benefício, acaba sendo reconhecida...". O fato de o País ter muitas pessoas ainda em situação de risco, carentes de educação e estrutura familiar, os tornam alvos fáceis de manipulação dessas organizações criminosas. Em virtude disso, qualquer organização, seja do Estado ou desse poder paralelo, que organize essas comunidades e ofereça um pouco de atendimento, terá o seu reconhecimento.

4.7.1.6 Produto

A cocaína é produzida nos países vizinhos ao Brasil e já entra praticamente pronta no País. Isso se deve ao fato de também existir um aumento no controle de produtos químicos, que fazem essa alteração na forma de apresentação da cocaína. Isso significa que, para o indivíduo produzir o cloridrato de cocaína, que é a cocaína em pó para ser cheirada com alto grau de alucinógeno e poder de alteração da consciência, ele precisará de produtos químicos controlados. Como esses produtos estão cada vez mais difíceis no mercado, o que tem acontecido de uns anos para cá, é a tendência de que "... o fornecedor ofereça a droga do jeito que o cliente quer..." (Oliveira, 2015). A maior parte da cocaína, atualmente, vem como

cloridrato e *crack*. Ainda tem a opção da pasta base, mas é bem menos por conta do controle dos produtos químicos no País.

Antes existiam mais laboratórios que trabalhavam nessas misturas no Brasil, mas isso está se tornando mais difícil pela dificuldade de se conseguir os produtos químicos. Por isso, a droga já está vindo misturada direto dos fornecedores. Já as drogas sintéticas estão ganhando maior participação no mercado brasileiro e existem laboratórios para produzi-las aqui. O entrevistado ainda explica que, há alguns anos, o *ecstasy* era produzido na Europa e a pílula chegava ao País pronta para a venda.

Hoje, é a principal droga sintética no mercado, mas já existem produtos semelhantes sendo produzidos aqui. Isso dificulta a atividade policial porque esse tipo de droga sintética pode ser produzida dentro de um apartamento, com produtos químicos que não são controlados, são produtos farmacêuticos que estão à disposição do mercado. De acordo com Oliveira (2015), qualquer alteração nesse produto, mesmo que mantenha o seu poder alucinógeno, dará resultado negativo no "narcoteste". Então, essas drogas sintéticas realmente têm sido um diferencial na facilidade de produção e aumento da capacidade de venda dessas organizações criminosas.

Dentre os principais produtos oferecidos pelas organizações criminosas no Brasil estão a maconha e a cocaína. A maconha tem em abundância no mercado e a cocaína tem uma produção estável nos países vizinhos, como Colômbia, Bolívia e Peru. Nos últimos anos houve um aumento das drogas sintéticas no mercado, como o *ecstasy* e, inclusive, o LSD. A cocaína, antigamente, se misturava com a lidocaína e a procaína, porque elas dão uma sensação semelhante à droga com alto grau de pureza. Com isso, aumentava o volume do produto e, consequentemente, o lucro. De acordo com Oliveira (2015), essa cocaína comercializada no Brasil tinha apenas 30% de pureza. A maior parte do produto era composta de lidocaína e procaína. No entanto, com o aumento de controle dessas duas substâncias, isso acabou mudando.

Agora esse entorpecente já vem praticamente pronto dos países fornecedores e as organizações, ao comprarem, buscam aqueles que oferecem o produto de acordo com a qualidade que elas estão procurando. A pasta base da cocaína é produzida na Bolívia, na Colômbia ou no Peru e vai para laboratórios, principalmente no Paraguai, para serem misturadas. Os fornecedores já dão essa opção de comprar o produto pronto para as organizações criminosas que não querem correr o risco ou preferem facilitar e terceirizar esse trabalho de mistura da droga.

Essas organizações que compram diretamente dos fornecedores funcionam como atacadistas que irão depois vender para outros compradores, tanto intermediários funcionando como canais de distribuição, quanto para pontos de venda do varejo. A escolha do grau de pureza do produto vai impactar no valor a ser cobrado pelo ele e isso é definido pelo público que se quer atingir.

O desenvolvimento de novos produtos, de acordo com o entrevistado, acontece muito no mercado das drogas sintéticas. “Eu já tive a oportunidade de viajar, em operações de combate ao narcotráfico, e existem pessoas que só fazem isso, inclusive procuram no mundo todos os elementos que são alucinógenos e que não estão proibidos pela ANVISA” (Oliveira, 2015). Após o desenvolvimento de novos produtos sintéticos, essas drogas são introduzidas no mercado e tem até venda direta pela internet. Oliveira (2015) ainda explica que essas pessoas que fazem esse trabalho se aproveitam das facilidades da comunicação e informação para pesquisar os produtos que podem ser incorporados no mercado e também divulgarem a venda dessas drogas ilícitas.

O funcionamento para o desenvolvimento desses novos produtos acontece por meio dessas pessoas que viajam o mundo inteiro para pesquisar elementos que sejam alucinógenos, como uma substância da ceiva dos cactos no México, que não está proibida na legislação de outros países. Essas pessoas divulgam o produto encontrado e começam a comercializar com compradores de todo o mundo, até que alguns países comecem a fazer o combate e reconhecer como alucinógeno, como uma droga ilegal. No entanto, este processo todo leva certo tempo e o narcótico acaba ganhando espaço no mercado.

Por último, dentro das organizações, existem divisões para cada produto oferecido, os próprios distribuidores são distintos para cada narcótico. Ou seja, o distribuidor que vende e entrega as drogas da cracolândia não é o mesmo que entregará, por exemplo, cocaína numa festa de pessoas com alto poder aquisitivo. Isso faz parte de toda a estratégia e da compartimentação do sistema do narcotráfico, explica Oliveira (2015).

4.7.1.7 Preço

A determinação do preço dos entorpecentes é de acordo com o que o mercado está disposto a pagar. As ações policiais interferem diretamente nisso, explica Oliveira (2015):

> Por exemplo, quando existe uma operação do exército, como a Operação Ágata, que faz uma barragem blindada durante um mês e meio e reforça a atuação nas fronteiras com os países vizinhos. Isso gera muita apreensão de drogas, criando o efeito de escudo e impedindo que grandes cargas entrem no país. Consequentemente, isso altera o preço das drogas no mercado interno, como qualquer outro produto, pois tem menos quantidade disponível. Ou quando algum grande traficante é preso, o preço também aumenta.

O próprio mercado rege a determinação do preço das drogas, que também são praticadas com diferentes margens de lucro para cada perfil de público. Além disso, o entrevistado explica que a pureza e a qualidade da droga também interferem no preço da venda.

Existe uma percepção de custo-benefício desses produtos pelos usuários, e o boca-a-boca entre os consumidores se torna fundamental. Esse funcionamento acontece da seguinte maneira: um usuário fica sabendo que tem uma droga nova e com preço maior, mas que é vendida como mais potente, na cor azul, e está sendo comercializada num bairro específico. Esse mesmo usuário acaba divulgando para as pessoas do seu círculo social que ficam interessadas e vão lá para comprar essa droga específica. Isso cria um novo mercado, disposto a arcar com este produto mais caro.

4.7.1.8 Praça

A escolha da praça (do ponto de localização dessas organizações) é sempre conforme a facilidade de atendimento do mercado. De acordo com Oliveira (2015), a dominação territorial é de grande relevância e, no caso do Rio de Janeiro, é muito acirrada, pois tem várias facções disputando entre si. Já em São Paulo, o PCC monopoliza o mercado e a luta da organização é mais contra o Estado. No Rio de Janeiro existe constantemente a disputa pelo território e, por isso, a segurança pública parte para a dominação desses espaços também, pois se conseguirem tirar a facção dos morros, diminui-se o poder do crime organizado na cidade.

Além disso, a localização escolhida deve sempre levar em consideração a praticidade da distribuição para o recebimento de mercadorias. Questões de segurança que devem ser consideradas: a manutenção do negócio e a facilidade de acesso para os compradores e para receber mercadorias. Isso tudo sem considerar a discrição do ponto-de-venda para não chamar atenção ou levantar suspeitas da polícia. “Normalmente, no caso do Rio de Janeiro, fica no limite da área de controle operacional da facção e o acesso de quem está chegando” (Oliveira, 2015).

4.7.1.9 Promoção de marketing

Dentre as possíveis estratégias de comunicação de marketing, o entrevistado pôde observar durante todos os seus anos de experiência na área a promoção de eventos para a divulgação dos produtos e da atividade da facção criminosa. Isso acontece bastante, conforme explica Oliveira (2015), nos bailes funk nos morros das comunidades do Rio de Janeiro. Inclusive, nesses eventos eles até divulgam se chegaram carregamentos com produtos ou não e se tem novidades no mercado.

No varejo do crime organizado, como eles precisam ganhar mercado, têm que se adaptar com facilidade ao ambiente. Então, se tiver uma escola ou faculdade nova na região, eles passam a atender estes locais também e podem até montar um ponto-de-venda bem próximo para facilitar. Além disso, muitas vezes oferecem amostras grátis nesses novos pontos para criar consumidores. Isso tudo é uma oportunidade para essas organizações e, com certeza, será objeto de atuação deles. O entrevistado ainda explica que existem períodos de maior divulgação, como épocas de festas regionais e grandes eventos de música.

Por último, a relação dessas organizações com o governo, ou autoridades que deveriam atuar no combate a elas, acontece pela corrupção. Para o crime organizado, um dos braços necessários para a sua atuação é a corrupção. Obviamente que isso não é o único fator e não se pode desvalorizar ou deixar de considerar o poderio dessas organizações. No entanto, a partir do momento em que o Estado começa a dar tratativas com o crime organizado, perde-se a legitimidade para atuar contra ele. Quando a polícia cruza a linha de combate ao crime organizado, e isso acontece muito no Rio de Janeiro, passando a conviver com ele, diminui as possibilidades de deter essas organizações e as torna mais fortes. Para Oliveira (2015), "... o Estado não tem que dar tratativas com o crime organizado, só combater."

4.7.2 Análise Final da Entrevista

As grandes facções criminosas que atuam no narcotráfico no Brasil têm alguns pontos em comum em suas estruturas, como a hierarquia rígida. No entanto, a maneira como cada líder vai gerir o seu grupo pode variar, porque elas se adaptam ao campo de atuação, demanda do mercado, etc. O entrevistado cita que nas organizações criminosas do Brasil a utilização de palavras de ordem está sempre presente por meio de símbolos ou pequenas frases, como no

caso do PCC que é “paz, justiça e liberdade”.

Além disso, outro ponto em comum nas diferentes organizações é a compartimentação, na qual as vertentes não se falam ou se conhecem. Dos tipos de estruturas organizacionais que Vasconcellos e Hemsley (2002) propõem, as organizações criminosas se adequam às tradicionais, pois têm alto grau de formalização, com unidade de comando definida, divisão de tarefas e departamentalização. Isso deixa a organização menos vulnerável e as informações ficam restritas somente a quem interessa. A relação dessas organizações com o governo ou autoridades, que deveriam atuar no combate a essas organizações, acontece pela corrupção e isso também é um ponto em comum que todas utilizam. Esses grupos criminosos utilizam o marketing para reconhecer as suas atividades, os produtos que oferecem para os usuários e para regimentar seu sistema de forma mais efetiva.

A maneira com que essas organizações buscam informações do mercado é empírica e as próprias facções criminosas trocam informações entre si. O entrevistado destaca, inclusive, alianças entre organizações diferentes que têm seus líderes encarcerados no mesmo presídio, facilitando a aproximação. As definições de estratégias de atuação dependem muito de uma para a outra. Para o entrevistado, não tem uma regra fixa e elas se adaptam ao mercado e às novidades.

Existe uma concorrência entre as organizações criminosas que atuam no mesmo segmento, tanto no critério territorial, quanto no de qualidade do entorpecente. Isso abrange desde o fornecedor até o ponto-de-venda. A questão da qualidade se faz muito presente na cocaína, pois, dependendo do grau da mistura, do grau de pureza, ela atinge um público-alvo diferente. A cocaína vem sempre marcada com algum indicativo do seu valor agregado, como um time de futebol, uma marca de carro, e isso é um registro de marca de produto (American Marketing Association, 2007). Caso seja uma marca referente a um item caro, isso significa que o produto tem uma alta qualidade, custo maior e identifica o seu fornecedor.

Ainda como maneira de levantar informações e analisar a concorrência, existem casos de informantes de uma facção infiltrados na outra. Além disso, há maneiras de transmitir informações dentro dos próprios presídios, nos quais alguns líderes de organizações criminosas estão encarcerados. Durante alguns encontros promovidos dentro da rotina do sistema presidiário, eles citam livros específicos da biblioteca da cadeia porque sabem que alguém está estudando e vai saber os assuntos que o líder se interessa e sua forma de pensar. Essa é uma maneira de ele trabalhar o seu marketing pessoal e expor a sua atuação e filosofia.

A respeito do processo de segmentação, a própria natureza e a pureza da droga são distintas para cada grupo de consumidores. A divisão do público por classe social é de acordo com o preço das drogas, pois as mais caras são ofertadas em maior quantidade para usuários que têm condição de pagar. O *crack*, por exemplo, é um entorpecente de baixa qualidade e valor. A segmentação do público é por renda e classe social, sendo esses os agrupamentos geográficos e psicográficos propostos por Kotler e Armstrong (1999). Existem alguns locais de comercialização de drogas nos quais o próprio chefe do tráfico pede que não seja comercializado o *crack*. Isso acaba mantendo o mercado mais estável, oferecendo drogas que possam manter as atividades deles sem gerar problemas de segurança na área.

Além disso, as organizações já têm articuladores próprios para cada tipo de mercado. As novas drogas sintéticas, por exemplo, estão muito associadas à vida noturna e à juventude e isso tudo também é explorado pela organização de maneira segmentada de acordo com o ciclo e estilo de vida. Além disso, a imagem dessas drogas não está associada à violência ou degradação física, como no caso das drogas químicas. Então, os traficantes buscam desenvolver esse mercado em lugares propícios para este consumo, nas boates e nas *raves*.

Algumas organizações buscam oferecer benefícios e diferenciais, principalmente, para as comunidades onde estão localizadas. Um exemplo seria a proibição de roubos e homicídios dentro dos morros dominados pelos comandos, para não chamar a atenção da polícia e das autoridades. Além disso, esses chefes do tráfico acabam dominando e até controlando outros serviços, tais como: fornecimento de gás, água, telefone. Essas organizações têm um reconhecimento do mercado, principalmente, no caso das comunidades que dominam pelos benefícios que elas oferecem.

Dentre os principais produtos ofertados, a cocaína é produzida nos países vizinhos ao Brasil e já entra praticamente pronta no País. Isso se deve ao fato de também existir um aumento no controle de produtos químicos que fazem essa alteração na forma de apresentação da cocaína. Outro produto de grande aderência no mercado brasileiro é a maconha, mas não é tão lucrativa quanto à cocaína. Já as drogas sintéticas estão ganhando maior participação no mercado brasileiro e existem laboratórios para produzí-las aqui.

Dentro das organizações, existem divisões para cada produto oferecido e os próprios distribuidores são distintos. A determinação do preço dos entorpecentes é de acordo com o que o mercado está disposto a pagar. O próprio mercado rege a determinação do preço das drogas. Também são praticadas diferentes margens de lucro para cada perfil de público, corroborando com Nagle e Holden (2003). Outros fatores que interferem no preço de venda

são a pureza e a qualidade da droga.

A escolha da praça, do ponto de localização dessas organizações, é sempre de acordo com a facilidade de atendimento do mercado. A dominação territorial é de grande relevância e, no caso do Rio de Janeiro, é muito acirrada, pois têm várias facções disputando entre si. Já em São Paulo, o PCC monopoliza o mercado e a luta da organização é mais contra o Estado. Algumas questões são levadas em consideração para a escolha do ponto-de-vendas, tais como: a manutenção do negócio, a facilidade de acesso para os compradores e para receber mercadorias e a discrição do local para não chamar atenção ou levantar suspeitas da polícia.

Dentre as possíveis estratégias de comunicação de marketing, o entrevistado destacou a promoção de eventos, como os bailes funk nos morros das comunidades do Rio de Janeiro, para a divulgação dos produtos e da atividade da facção criminosa. Além disso, a oferta de amostras grátis em novos pontos para criar consumidores e também existem períodos de maior divulgação, como épocas de festas regionais e grandes eventos de música. Essas ferramentas utilizadas fazem parte do mix de promoção de marketing, proposto em teoria (Kotler, 2000; Shimp, 2002, Odgen & Crecitelli, 2007).

4.8 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE 8

A entrevista foi realizada no dia 6 de janeiro de 2016, em São Paulo, de acordo com a conveniência do entrevistado. Dados do entrevistado:

Nome: Ivo Roberto Costa da Silva.
Formação: Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito de Itu. Especialização em Direito Processual Penal pela Escola Paulista da Magistratura.
Histórico profissional: Delegado da Polícia Federal.
Tempo de experiência na área: Atua há 8 anos na área de repreensão às drogas da Polícia Federal.

4.8.1 Itens de Investigação para Análise

4.8.1.1 Estrutura organizacional

De acordo com o entrevistado, existem quatro tipos de organizações criminosas que envolvem o narcotráfico: o primeiro é o tráfico desorganizado, que acontece sem nenhum tipo de estrutura e não tem grande escala. O segundo é o tráfico empresarial, que conta com um empresário que atua em atividades lícitas, mas o grande volume de dinheiro dele é com o narcotráfico. Nesses casos, a grande maioria é voltada para o tráfico de cocaína, que é o mais lucrativo. Também existem as organizações que atuam com maconha em grande escala, que é produzida no Paraguai e vem para o Brasil. No entanto, essas organizações que atuam com o tráfico de maconha em grande escala são desorganizadas e não têm dinheiro ou planejamento. Elas compram a droga, vendem, gastam todo o dinheiro e depois ficam com dificuldades de fazer uma nova compra porque estão sem verba disponível para isso. Para Silva (2015), "... isso dificulta muito as nossas investigações porque elas não conseguem entregar as encomendas e a polícia, que interceptou as negociações, fica esperando para fazer as apreensões...". Esse perfil de organização é totalmente diferente daquelas que atuam com o tráfico de cocaína.

Além disso, há um terceiro tipo de organização criminosa que atua nos grandes centros, tais como o PCC, no qual existe uma linha de comando definida. Apesar disso, pelo fato de eles atuarem em várias outras áreas criminosas, como sequestro, assalto, explosão de caixa eletrônico, tráfico de entorpecentes, o entrevistado acredita que também acaba virando uma bagunça quando comparada com essa estrutura organizada que só trabalha com o tráfico de cocaína. O entrevistado explica que, nos casos das organizações que diversificam as suas atuações, não é um sistema direcionado ao narcotráfico, mas um sistema criminoso que busca um poder paralelo. Para conseguirem financiar esse poder paralelo, eles utilizam o narcotráfico, o tráfico de armas, os roubos aos bancos e caixas eletrônicos, sequestros e vão migrando nessas atividades criminosas, conforme a conveniência e a facilidade.

De acordo com Silva (2015), quando tem explosões de caixas eletrônicos, aumentam as negociações com o tráfico de entorpecentes. Essas organizações vão migrando nessas distintas frentes de criminalidade para poder financiar essa estrutura do poder paralelo. No entanto, dentro dessas próprias organizações como o PCC, os chefes que fazem parte das chamadas "sintonias gerais" têm negócios particulares e paralelos ao grupo criminoso

organizado. Pelas investigações da Polícia Federal, isso fica muito claro.

O quarto tipo de organização criminosa tem um perfil de público diferente, pois são voltadas para atender as classes média e a alta da sociedade. Elas oferecem drogas produzidas em laboratórios, como o LSD, o *ecstasy* e outras substâncias químicas que são introduzidas no mercado e têm um custo tão alto quanto à cocaína. No entanto, existe um mercado próprio para o consumo desses entorpecentes e isso gera um volume de dinheiro grande.

Dentro dessas organizações criminosas existe uma hierarquia muito clara, principalmente, nas que são voltadas para o tráfico de cocaína em grande escala. Existe o empresário, que é aquele que financia, tem as pessoas que gerenciam e a estrutura dos apoiadores, que contempla desde a pessoa que vai transportar e entregar a droga até a que vai preparar o veículo ou a aeronave que será usada. A estrutura é bem definida e, normalmente, as pessoas do terceiro escalão desconhecem quem compõe o primeiro escalão. O contato acontece só com a pessoa que faz a interface, para não ter problemas de quebra da estrutura.

As estruturas de organizações voltadas ao tráfico de maconha em grande escala são um pouco bagunçadas e o que geralmente acontece são consórcios. Ou seja, são três ou quatro pessoas que colocam dinheiro para comprar e trazer a droga do Paraguai. Essas pessoas estão no comando e também terão outros integrantes para fazer o transporte e receber a droga, mas não é tão bem estruturado como no caso da cocaína.

Nas grandes organizações criminosas, de acordo com o entrevistado, é possível detectar uma estrutura empresarial efetivamente. O perfil de uma organização que atua com tráfico em grande escala internacional é muito mais organizado e diferente que um comando como o PCC ou o Comando Vermelho, que têm escalas e funções definidas. Esses comandos, que atuam para o microtráfico dentro das cidades, têm algumas nuances e peculiaridades e a importância está pautada no seu território. Para eles, dominar a praça ou ponto-de-venda é fundamental para a sua atuação.

4.8.1.2 Sistema de informações de marketing (SIM)

A busca por novos mercados de atuação nessas organizações acontece por indicações e pelo boca-a-boca, são informações e contatos pessoais. Para Silva (2015), a estrutura do narcotráfico da cocaína mudou dos anos noventa para agora, da época dos grandes cartéis colombianos. Naquela época, os cartéis só forneciam para um determinado grupo criminoso,

era tudo muito pessoal e não importava apenas o dinheiro. Hoje em dia, explica o entrevistado, isso não existe mais e basta a pessoa ser apresentada, se tiver dinheiro, eles vão vender. É um negócio, mas para chegar na pessoa ainda é preciso uma apresentação, um primeiro contato.

De acordo com Silva (2015), as investigações mostram que o desenvolvimento de um novo mercado parte da procura e envolve diversos intermediários que são como agenciadores. Esses intermediários apresentam os potenciais compradores para os grandes fornecedores e ganham um percentual em cima das negociações fechadas. Então, esses nichos de mercado que vão surgindo são por meio desses intermediadores que articulam tanto do lado da ponta dos produtores, quanto do lado dos compradores.

De acordo com Silva (2015), os produtores vendem para o atacado, que vai negociando com outros atacadistas menores até chegar ao varejo, que seria o microtráfico dentro das cidades. Os traficantes que atuam no atacado podem vender os produtos ilícitos para compradores brasileiros ou estrangeiros. Silva (2015) explica que:

> Esse cara do atacado, que compra em grande quantidade, começa a vender e distribuir em menores lotes, por exemplo, de dez em dez quilos para outros traficantes. Esses compradores menores é que vão levar as drogas para as "biqueiras" e aí que acontece o microtráfico.

Esse escalonamento dentro da cadeia do narcotráfico dificulta a atuação da polícia no combate a essas organizações e também as deixa menos vulneráveis. Isso acontece porque se um intermediário for preso, outro assumirá a sua posição sem ter um impacto maior em todo o sistema do tráfico. Além disso, geralmente são esses intermediários que vão negociar com os compradores e nunca os chefes ou investidores das grandes organizações.

Dentro de todo esse sistema do tráfico de drogas, existem treinamento ou orientações que são passadas de maneira informal. Por exemplo, os traficantes que atuam no atacado são orientados por parte dos apoiadores, ou seja, o piloto do avião ou o caminhoneiro que vão trazer a droga. Eles explicam como devem proceder na descida e saída da pista, os sinais, o comando que irão receber, como se portar no momento de receber a mercadoria, etc. O mesmo acontece no caso das "mulas", que são orientadas sobre como agir no momento em que passarem pela imigração, qual o hotel que devem ir, qual medicação tomar se passarem mal. Os próprios chefes das organizações passam orientações para os seus gerentes de quanto podem negociar, sobre as contratações e outras informações relevantes para a atuação deles. No entanto, todos esses treinamentos acontecem pelo boca-a-boca, de maneira bem informal.

Todas as informações sobre as transações precisam ser apresentadas como uma prestação de contas. Silva (2015), "... às vezes essas prestações vão por e-mail, cartas, anotações no caderno, pelo contato pessoal ou por telefone...". Por último, dentro de cada organização, o comando, que é o primeiro escalão, é quem definirá as principais estratégias de atuação que serão de acordo com a demanda de mercado.

4.8.1.3 Análise de concorrência

De acordo com o entrevistado, no microtráfico existe a concorrências entre as facções que disputam pelo território e mercado de atuação. No entanto, no macrotráfico, que é em grande escala, isso não existe. Ele ainda explica que esses grandes traficantes se conhecem e se respeitam. Se acontece algum problema, como eles são empresários, o negócio não se resolve com mortes, como no caso dessas facções que atuam nas cidades. Esses empresários se reúnem para conversar e resolver, pois eles têm o conhecimento técnico e prático de um funcionamento empresarial.

Para Silva (2015), isso é uma evolução no tráfico de entorpecentes, pois se comparar com o que aconteceu nos anos noventa, os cartéis praticamente se acabaram entre si. Todos eles tinham uma fortuna enorme. Por exemplo, o Pablo Escobar, que entrou em guerra com alguns cartéis colombianos e eles acabaram. Então ele acredita que isso trouxe uma experiência do passado de que não adianta guerrear, porque todos correm o risco de perder. Às vezes, eles consorciam entre si, caso estejam sem alguma estrutura e precisem usar a do outro. Acabam se ajudando, por exemplo, trazendo o carregamento e ganhando um percentual em cima.

Essa estrutura do macrotráfico, conforme explica o entrevistado, envolve desde os países produtores, como Bolívia e Paraguai, a entrada da droga no Brasil pela fronteira e a sua distribuição interna para as cidades ou para outros países, saindo pelos portos marítimos ou aéreos. É realmente uma estrutura muito maior do que a das organizações que atuam no microtráfico das cidades, como o PCC, embora já existam indícios de que eles também passaram a atuar no tráfico internacional (Silva, 2015).

O PCC, um tempo atrás, tentou assumir o comando da produção, inclusive criou uma estrutura na fronteira com o Brasil. No entanto, esse segmento de atuação já está muito enraizado e eles não conseguiram dominar esse mercado, porque entraram em guerra na

fronteira e perceberam que não valia a pena. Por isso, preferiram se aliar aos produtores locais do que tentar tomar o espaço deles. Apesar de não terem o domínio da produção da droga, o PCC tem integrantes que estão no Paraguai e atuam como intermediários, fazendo os contatos entre os produtores e os compradores. Eles acertam os valores, preços e repassam para o comando da organização.

4.8.1.4 Segmentação

As organizações buscam um público que tenha condições financeiras. No caso do empresário que investe neste segmento de tráfico de drogas, ele quer compradores que consigam arcar com as negociações e cumprir seus pagamentos. Pode acontecer desse empresário buscar novos compradores em mercados que estão crescendo, mas uma característica que é sempre importante é a confiabilidade de pagamento. Silva (2015) explica que, normalmente, nas primeiras negociações o pagamento é antecipado para garantir. Depois de algum tempo, quando se cria uma relação de confiança, isso se torna mais flexível.

Nesse mercado, a demanda de consumo que determina os produtos que serão vendidos. Quando os compradores começam a pedir por um determinado produto, as organizações se organizam para trazer e ofertar a droga. No caso do PCC, que seria o microtráfico que acontece dentro das cidades, é realmente uma questão de domínio do território para garantir o seu mercado. Eles têm que se impor, pois envolve uma questão de poder territorial. Então, se no território que eles dominam não tiver nenhum ponto, eles precisam montar um para marcar presença ou alguém pode tentar invadir esse espaço.

Já na questão de traficantes que trabalham mais especificamente com as drogas sintéticas, eles buscam o seu mercado de consumo ou nicho específico. Geralmente, procuram na internet, nas *raves* e festas noturnas. Eles se organizam para épocas de maior festividade como, por exemplo, Carnaval ou a *Tomorrowland* e já compram uma remessa maior dessas drogas. Esses fatores também influenciam no volume de negociações. Agora, se terá uma demanda maior, é necessário ter o produto disponível para atender o mercado. Por isso, o fornecedor precisa conseguir atender aquele comprador, pois, caso contrário ele vai procurar outro e pode deixar de ser seu cliente.

4.8.1.5 Posicionamento

No narcotráfico, principalmente no mercado da cocaína, alguns quesitos são considerados diferenciais, tais como a garantia de entrega e a qualidade do produto. No caso dos grandes compradores, eles fecham as negociações e só depois vão receber o produto. Por isso, a importância de fornecedores que ofereçam e cumpram com a qualidade combinada. De acordo com Silva (2015):

> Quando a compra é direta, normalmente, quem assume o risco é o intermediário que vai retirar a droga no produtor e entregar para o comprador, onde quer que ele esteja. Nós investigamos organizações que fazem esse tipo de garantia de entrega, mas cobram por isso. Tem que ser entregue e até que isso aconteça o risco é desse intermediário e o cara que está comprando tem a garantia de que se essa droga não chegar, receberá o seu dinheiro de volta ou uma nova remessa. Isso é um diferencial no mercado, então, realmente essas questões aparecem muito na qualidade e na garantia de entrega.

Já no caso da maconha, é tudo mais bagunçado. Pode até ter algum diferencial no mercado com a qualidade do produto. Tem maconha que é vendida, dependendo das safras, por cinco, dez ou até setenta reais o quilo, no Paraguai. O que vai diferenciar é a qualidade que é oferecida, pois algumas vêm sem sementes, que é a maconha mentolada. De acordo com o entrevistado, a diferença de qualidade é pequena, no caso da maconha só é tratada com mais cuidado, vem sem sementes e com poucos galhos. Essa é uma estratégia para oferecer produtos diferenciados para o mesmo público consumidor e cobrar mais caro por eles.

No caso de grupos como o PCC, é a imposição pela força, porque eles dominam o território e não dão espaço para outros comercializarem. Então, não tem uma preocupação com a oferta de produtos muito diferenciados porque eles dominam a região e ninguém mais consegue entrar. Em São Paulo, essa facção detém o monopólio e não tem concorrência. Por isso, não precisam se preocupar tanto com esses diferenciais, já que o mercado é grande.

No caso das drogas sintéticas, por exemplo, muitas negociações acontecem na própria roda de amigos e é tudo muito discreto, o que dificulta para as investigações da polícia (Silva, 2015). É uma estrutura organizada, mas menor e mais fechada. Manter o grupo fechado é devido ao fato de algumas pessoas não quererem que ninguém saiba que elas utilizam drogas. Por esse motivo, a discrição é muito importante nesses grupos.

4.8.1.6 Produto

O produtor trabalha com os produtos que serão vendidos para os compradores intermediários que, por sua vez, venderão para outros compradores menores até chegar ao ponto-de-venda final. Alguns produtores colocam os seus logotipos nos “tijolos” de cocaína, mas essas marcas só são de conhecimento dos seus compradores diretos. Os compradores maiores vão escalonando e vendendo menores quantidades da droga adquirida para compradores menores. Estes, por sua vez, vendem para as organizações que irão comercializar dentro das cidades, nas “bocas de fumo” ou “biqueiras”.

Aqueles compradores que têm o interesse em vender o narcótico para uma escala maior podem misturar a pasta base da cocaína com outros insumos, aumentando a sua quantidade, para conseguir uma maior margem de lucro. Nestes casos, ao embalar novamente o produto, ele pode registrar a sua própria marca. De acordo com o entrevistado, normalmente, a cocaína já vem na forma de cloridrato e os compradores intermediários simplesmente agregam as suas margens de lucro ao produto e revendem para outros grupos menores. Esses grupos que revendem a droga, para o mercado interno ou externo, podem ou não misturar outros insumos à droga. Tudo dependerá da exigência do mercado, porque alguns são mais exigentes, como o europeu, que manda devolver o produto se for de má qualidade.

Já o mercado africano nem tanto, porque aumentou muito o consumo no continente, e a polícia faz apreensões de drogas com qualidade um pouco duvidosa. De acordo com Silva (2015), acredita-se que a droga de qualidade que passa pelo continente africano é só de passagem para chegar até a Europa. Isso pode acontecer, caso uma organização não tenha estrutura para encaminhar direto, então, ela faz uma ponte na África para chegar à Europa.

No caso do mercado interno brasileiro, tem organizações que montam um pequeno laboratório para alterar a cocaína, adicionando cafeína, lidocaína, pó de talco, fermento ou qualquer outra substância possível. Pelo fato de elas conhecerem os seus mercados de consumo, elas conseguem projetar o quanto será adulterado da droga e qual será o seu lucro.

Neste caso, surge outra modalidade de tráfico, tão lucrativa quanto à dos narcóticos, que é o desvio de produto químico. Silva (2015), “Eles compram legalmente a cafeína e a lidocaína por dez reais o quilo e revendem a duzentos”. Por se tratar de um negócio novo, ainda não tem o foco de atuação da repreensão criminal e isso os deixa mais tranquilos para

agir. O entrevistado ainda explica que no caso destes produtos também ocorre a adulteração na qualidade e no valor agregado. Neste mercado de atuação tem as grandes empresas que, na maioria das vezes, não estão envolvidas e os traficantes que compram delas atuam como uma distribuidora de produtos químicos.

Atualmente no Brasil, o controle de venda e distribuição de produtos químicos é bem rígido. Então, se o dono dessas empresas que fornecem os produtos químicos for uma pessoa séria e tiver um funcionário desviando, ele percebe em pouco tempo porque existem mapas de controle de estoque. “No caso das pequenas empresas que atuam nesse segmento, pelas nossas investigações, é o próprio dono da empresa que fornece os produtos químicos” (Silva, 2015).

A qualidade dos produtos é relevante para as grandes organizações que os revenderão para outros compradores menores, pois eles não dependem do ponto-de-venda. Neste caso, no macrotráfico, o importante é ter um bom produto porque quem está comprando busca qualidade. No caso do microtráfico, eles dependem do ponto-de-venda e já não interessa tanto a qualidade do produto. Se ele tiver o domínio do ponto, terá o mercado consumidor. Existem algumas outras organizações menores que movimentam muito dinheiro com droga de qualidade, mas são outros produtos específicos, como a maconha produzida em laboratório, *ecstasy*, LSD, cristais de metanfetamina. Esses produtos são tão caros quanto à cocaína de alta qualidade, mas são produzidos em volume menor.

Das grandes organizações criminosas do macrotráfico, existem as que só atuam com um tipo de produto e outras que oferecem mais produtos como, por exemplo, a cocaína e a maconha. No caso das organizações que atuam com mais de um tipo de produto, elas mantêm estruturas separadas para cada tipo. Ou seja, os gerentes que cuidam do produto da maconha serão diferentes dos que cuidam da cocaína. A estrutura e preço de transporte são diferentes, o próprio veículo é outro, o perfil do condutor também e as cargas que serão utilizadas para ocultar a droga são distintas. Por isso, é necessário ter estruturas separadas.

4.8.1.7 Preço

O preço para os grandes compradores intermediários, que funcionam como atacadistas, varia de acordo com a disponibilidade da droga no mercado. Algumas variáveis incontroláveis podem afetar a quantidade de produto disponível, como as apreensões da polícia e, com isso, o preço aumenta. Se tiver um aumento no volume de produção, o preço

cai. Pela experiência do entrevistado, o preço é determinado pela procura e disponibilidade da droga no mercado. Quando o preço da droga cai, a sua qualidade também fica menor, porque as organizações aumentam as misturas para tentar ganhar uma maior margem de lucro.

A qualidade do produto, independente do volume disponível, interfere no preço e na procura. Silva (2015) explica que existem pessoas que só querem a droga de qualidade, seja qual for o seu preço, mas também tem o cliente que não é tão exigente. A quantidade de produto comprado também vai intervir no preço e quanto maior o volume, melhor será a sua margem de negociação.

A precificação das drogas inclui o custo de produção mais a margem de lucro da organização ofertante. Outros fatores também impactam no preço de venda, como o aumento da procura e o risco envolvido. “É uma relação de mercado, só que de produtos ilícitos…” (Silva, 2015). Os compradores intermediários, que irão revender para outros, incluem a sua margem de lucro. Os preços também diferem de acordo com o público e local de venda. O preço de venda nas “biqueiras” ou “bocas de fumo” é menor do que o valor cobrado para receber a droga entregue em domicílio.

4.8.1.8 Praça

A escolha da praça depende da estrutura, pois para as grandes organizações do macrotráfico é importante conseguir um local que facilite a atividade. No caso de um exportador, por exemplo, ele precisa estar próximo ao porto e vai procurar um local que sirva de depósito. Para fazer a gestão ele pode trabalhar de casa, se quiser, mas alguns preferem abrir uma empresa de fachada. Se a droga for transportada por avião, eles buscam alguma fazenda com pista para a aterrissagem, depósito para estoque e com alguma atividade para não chamar atenção. Caso a saída seja pelo aeroporto de Guarulhos, eles buscam um local para montar a sua estrutura em Mogi das Cruzes ou próximo. Então, o que vai definir a localidade, no caso do macrotráfico, é a forma de atuação. Já no microtráfico, que acontece dentro das cidades, é muito diferente, pois o que importa neste caso é o domínio territorial.

De acordo com Silva (2015), nas investigações da Polícia Federal é preciso ter dois viés, um para o tráfico e outro para o patrimônio gerado por ele. Isso inclui as empresas de fachada, as atividades lícitas, os imóveis, os veículos, as aplicações. Se uma pessoa que atua nesse mercado ilícito for presa e tiver dinheiro, ela consegue se reestruturar e recomeçar. No

entanto, se ela não tiver mais o patrimônio, essa reestruturação dificilmente acontece. Por isso, é fundamental buscar e apreender o patrimônio advindo do tráfico de entorpecentes.

Numa investigação mais robusta é possível identificar os bens adquiridos por meio do dinheiro gerado pelo tráfico de drogas. Evidentemente que o dinheiro não passa em conta bancária, mas existem muitas formas simples de "branquear" esses recursos. A lei permite a apreensão desses bens, caso seja comprovado que foram adquiridos com dinheiro ilícito. Quando o traficante começar a atuar em outros negócios paralelamente ao tráfico de drogas, seja abrindo uma agência de turismo, comprando uma empresa de ônibus ou em outra atividade, ele passa a aplicar os seus rendimentos em alguma coisa lícita para justificá-los.

4.8.1.9 Promoção de marketing

A principal ferramenta de divulgação das organizações criminosas é o boca-a-boca. Para o entrevistado, existem outras ações que os criminosos fazem para atrair o público como, por exemplo, a organização de bailes funk nos morros. No entanto, mesmo os frequentadores desse tipo de evento vão precisar de informações para saber quem está vendendo a droga dentro do baile e, para isso, usam o boca-a-boca.

O avanço das tecnologias da comunicação foi um facilitador para este mercado, pois possibilitou sites para a comercialização de narcóticos, na *deep web*. Isso dificulta o rastreamento por parte da polícia e tem grupos especializados nisso. Outras ações trabalhadas no sentido de manter e fidelizar os clientes são as que envolvem questões de segurança e garantia de entrega.

No âmbito do tráfico de entorpecentes internacional é muito contato e relacionamento. Conforme explicado por Silva (2015), a cocaína só é produzida na Colômbia, no Peru e na Bolívia. Por isso, na Europa, na África ou nos Estados Unidos da América, é necessário comprar desses países da América do Sul. Para isso, os grandes compradores e financiadores deste mercado mandam traficantes intermediários para negociar. Para que isso tudo ocorra, é necessário ter contatos e indicação. Neste caso, mais uma vez o boca-a-boca se torna fundamental para que a ação toda se concretize. Sempre tem uma primeira apresentação antes de qualquer negociação.

Em relação às novas substâncias, para as metanfetaminas, que são da família das anfetaminas e também produzidas em laboratórios, existe uma divulgação em *chats* na

internet. Isso não ocorre somente pela *deep web*, mas em vários grupos pelas próprias redes sociais, nas quais os usuários e traficantes trocam informações se têm a droga disponível para a venda, produtos novos no mercado, dentre outras coisas.

4.8.1.10 Análise final da entrevista

Existem quatro tipos de organizações criminosas que envolvem o narcotráfico: o primeiro é o tráfico desorganizado, que acontece sem nenhum tipo de estrutura e não tem grande escala. O segundo é o tráfico empresarial, que conta com um empresário que atua em atividades lícitas, mas o grande volume de dinheiro dele é com o narcotráfico. O terceiro é aquele que atua nos grandes centros, tais como o PCC, no qual existe uma linha de comando definida e que envolve vários outros crimes, além do tráfico de entorpecentes, tais como: sequestro, assalto, explosão de caixa eletrônico, etc. O quarto tipo de organização criminosa tem um perfil de público diferente, pois é voltado para atender as classes média e alta da sociedade. Esse último tipo oferece drogas produzidas em laboratórios como o LSD, o *ecstasy* e outras substâncias químicas que são introduzidas no mercado com um custo tão alto quanto à cocaína.

Dentro dessas organizações criminosas existe uma hierarquia muito clara, as funções são bem definidas e, normalmente, as pessoas de um escalão desconhecem quem compõe os outros e o contato é só com quem fará a interface, para não ter problemas de quebra da estrutura. As características de funções especializadas, unidade de comando definida e comunicação vertical, que se apresentam nas estruturas das organizações criminosas, fazem parte das estruturas classificadas como tradicionais (Vasconcellos e Hemsley, 2002). Os comandos, que atuam no microtráfico dentro das cidades, têm algumas peculiaridades e a importância pautada no seu território.

A busca por novos mercados de atuação nas organizações do macrotráfico acontece por indicações e pelo boca-a-boca, são informações e contatos pessoais. Sempre parte da procura e envolve diversos intermediários, que são como agenciadores, e apresentam os potenciais compradores para os grandes fornecedores, ganhando um percentual em cima das negociações fechadas. De acordo com Silva (2015), os produtores vendem para o atacado, que vai negociando com outros atacadistas menores até chegar ao varejo, que seria o microtráfico dentro das cidades. Esse escalonamento dentro da cadeia do narcotráfico acontece porque se

um intermediário for preso, outro assumirá a sua posição sem ter um impacto maior em todo o sistema.

Dentro de todo esse composto do tráfico de drogas, existem treinamentos ou orientações que são passadas de maneira informal. Todas as informações sobre as transações precisam ser apresentadas como uma prestação de contas, que pode ser via e-mail, cartas, anotações no caderno, contato pessoal ou por telefone. É possível perceber que as organizações utilizam um conjunto de dados e informações, mesmo que de maneira rudimentar e não organizada, para as suas tomadas de decisões.

No entanto, conforme é apresentado em teoria (Kotler et al., 1999, Campomar e Ikeda, 2006), os modelos de SIM têm algumas etapas que envolvem a organização, análise e distribuição das informações e dentro dessas organizações criminosas não acontece dessa maneira. As informações transitam em todo o sistema, mas não existe uma análise e organizações dos dados e não há, necessariamente, um processo a ser seguido. Por último, dentro de cada organização, o primeiro escalão do comando é quem definirá as principais estratégias de atuação que serão de acordo com a demanda de mercado.

No microtráfico dentro das cidades existe a concorrência entre as facções que disputam pelo território e mercado de atuação. No entanto, no macrotráfico isso não acontece, pois se trata muito mais de uma relação empresarial de negócios. As organizações sempre buscam um público que tenha condições financeiras, tanto no micro quanto no macrotráfico. Por isso, não existe um processo formal de segmentação do mercado em grupos de consumidores potenciais com características e necessidades similares, conforme proposto por Weinstein (1995).

Com relação aos produtos ofertados, são definidos de acordo com a demanda. Ou seja, os produtos são desenvolvidos para atender às necessidades do mercado, conforme abordado em teoria por Kotler e Armstrong (2003). Já na questão de traficantes que trabalham mais especificamente com as drogas sintéticas, eles buscam o seu mercado de consumo ou nicho específico. No narcotráfico, principalmente no mercado da cocaína, alguns quesitos são considerados como diferenciais, tais como a garantia de entrega e a qualidade do produto. No caso da maconha, a diferença de qualidade é pequena e se dá no seu tratamento mais cuidadoso.

A cocaína, normalmente, já vem na forma de cloridrato e os compradores intermediários simplesmente agregam as suas margens de lucro ao produto e revendem para

outros grupos menores. Esses grupos que revendem a droga, para o mercado interno ou externo, podem ou não misturar outros insumos à droga. No caso do mercado interno brasileiro, tem organizações que montam um pequeno laboratório para alterar a cocaína, adicionando cafeína, lidocaína, pó de talco, fermento ou qualquer outra substância possível. Pelo fato de elas conhecerem os seus mercados de consumo, elas conseguem projetar o quanto será adulterado da droga e qual será o seu lucro. Neste caso, surge outra modalidade de tráfico, tão lucrativa quanto à dos narcóticos, que é o desvio de produto químico.

A qualidade do produto é relevante para as grandes organizações que o revenderá para outros compradores menores. No caso do microtráfico, eles dependem do ponto-de-venda e já não interessa tanto a qualidade do produto. Se ele tiver o domínio do ponto, terá o mercado consumidor. Existem algumas outras organizações menores que movimentam muito dinheiro com droga de qualidade, mas são outros produtos específicos, como a maconha produzida em laboratório, *ecstasy*, LSD e cristais de metanfetamina.

Das grandes organizações criminosas do macrotráfico, existem as que só atuam com um tipo de produto e outras que oferecem mais opções. No caso das organizações que atuam com mais de um tipo de produto, elas mantêm estruturas separadas para cada tipo. Ou seja, os gerentes que cuidam do produto da maconha serão diferentes dos que cuidam da cocaína.

O preço dos produtos do narcotráfico é determinado pela procura e disponibilidade da droga no mercado. A qualidade do produto, independente do volume disponível, interfere no seu preço e na sua procura. Dentre a gama de produtos ofertados, o valor de um produto varia de um segmento de consumidores a outro, conforme apontado por Nagle e Holden (2003). Outro fator que também interferirá no preço será a quantidade, pois quanto maior o volume adquirido, melhor será a sua margem de negociação. A precificação das drogas inclui o custo de produção mais a margem de lucro da organização ofertante. Outros fatores também impactam no preço de venda, como o aumento da procura e o risco envolvido. Além disso, os preços também diferem de acordo com o público e local de venda.

Referente à escolha da praça, para as grandes organizações do macrotráfico é importante conseguir um local que facilite a atividade. No caso de um exportador, por exemplo, ele precisa estar próximo ao porto e vai procurar um local que sirva de depósito. Então, o que vai definir a localidade no caso do macrotráfico é a forma de atuação. Já no microtráfico, que acontece dentro das cidades, é muito diferente, pois o que importa nesse caso é o domínio territorial. Para grupos como o PCC, a imposição é pela força, porque eles dominam o território e não dão espaço para outros comercializarem. Por isso, não tem uma

preocupação com a oferta de produtos muito diferenciados, uma vez que eles já dominam o mercado da região. Em ambos os casos, conforme apontado na teoria por Stanton (1980), a escolha da praça sempre busca tornar o produto disponível e acessível para o consumidor e facilitar a atividade.

A principal ferramenta de divulgação das organizações criminosas é o boca-a-boca, contato e relacionamento. Conforme citado por Crescitelli e Shimp (2012), o boca-a-boca é importante para influenciar, promover a adoção e difusão de produtos. Para o entrevistado, existem outras ações que os criminosos fazem para atrair o público como, por exemplo, a organização de bailes funk nos morros. O avanço das tecnologias da comunicação foi um facilitador para este mercado, pois possibilitou sites para a comercialização de narcóticos, na *deep web*. Por fim, para manter e fidelizar os clientes, principalmente no macrotráfico, é fundamental oferecer segurança e garantia de entrega.

4.9 Análise Cruzada das Entrevistas e da Teoria

Na etapa anterior, foram feitas as análises individuais das entrevistas em profundidade e o cruzamento com a teoria apresentada. Nos próximos itens, serão apresentados os quadros resumos e uma análise cruzada das entrevistas em profundidade para identificar convergências e divergências entre o conjunto de entrevistas e a teoria.

Esse estudo permite averiguar a existência dos pressupostos de utilização do marketing e identificar e analisar as técnicas de marketing nas atividades das organizações criminosas do narcotráfico. Para realizar a análise cruzada das entrevistas em profundidade e da teoria, recorre-se ao referencial teórico utilizado neste trabalho e à análise individual das entrevistas, que são: estrutura organizacional de marketing, sistema de informações de marketing, análise da concorrência, segmentação, posicionamento, produto, preço, praça e promoção de marketing.

4.9.1 Estrutura Organizacional de Marketing

Não foi constatada a existência de uma estrutura organizacional de marketing dentro das organizações. No entanto, os entrevistados destacaram os principais aspectos das

estruturas dessas organizações. Entre os pontos citados estão: a hierarquia rígida; a divisão de tarefas; a compartimentação; a corrupção de autoridades; e a lavagem de dinheiro.

As divisões de tarefas, hierarquia e autoridade fazem parte dos subsistemas que compõem uma estrutura organizacional, de acordo com Vasconcellos e Hemsley (2002). Além disso, as características de arranjo de pessoas e tarefas designadas para atingir os objetivos da organização estão alinhadas com a definição de estrutura organizacional proposta por Fink et al. (1983).

Dos tipos de estruturas organizacionais que Vasconcellos e Hemsley (2002) propõem, as organizações criminosas se encaixam nas tradicionais, pois têm alto grau de formalização, com unidade de comando definida, divisão de tarefas e departamentalização. Os pontos citados pelos entrevistados de organização hierárquica, branqueamento de capitais criminosos, compra de funcionários públicos, estão entre as principais características das atuais organizações criminosas (Rodrigues, 2008; Gomes e Cervini, 1997 citado por Braz, 1999).

Apesar de as organizações criminosas terem alguns pontos em comum nas suas estruturas, cada uma tem as suas peculiaridades, que podem ser diferentes das demais e dependem da sua complexidade e do mercado em que elas estão atuando. A definição das estratégias de atuação dessas organizações é feita pelas lideranças. Dentro de uma grande organização criminosa ligada ao narcotráfico existem canais de comunicação, pelos quais transitam as informações e estratégias dessas organizações.

Por último, o entrevistado Souza (2015) destaca que o PCC, hoje, funciona como se fosse uma grande franqueadora do tráfico de drogas. Caso a organização autorize o ponto-de-venda, basta pagar um valor mensal a título de renovação de licença para a franquia e uma parte dos lucros aferidos pela venda do entorpecente. No Quadro 6 a seguir, é exposto um resumo dos principais aspectos das estruturas organizacionais das organizações de cada entrevista analisada e da teoria.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE MARKETING
Teoria
• A estrutura tem como objetivo garantir a coordenação de funcionários, funções e áreas e é representada pelo organograma. • Os elementos da estrutura organizacional: departamentalização, níveis hierárquicos, sistema de comunicação, amplitude administrativa, diferentes responsabilidades e autoridades. • As estruturas de marketing são subordinadas às estruturas organizacionais gerais da empresa. • Existem várias formas nas quais os departamentos de marketing podem ser organizados, tais como: por função, por produtos, pela marca, por mercado ou geografia.
Entrevista 1 – Desembargador: José Amado de Faria Souza
• Hierarquia rígida. • Corrupção de autoridades. • Canais de comunicação. • Divisão em células de atuação e com distribuição de tarefas. • Lavagem de dinheiro. • Existem canais de comunicação. • O PCC, hoje, funciona como se fosse uma grande franqueadora do tráfico de drogas.
Entrevista 2 - Coronel da Polícia Militar: José Vicente da Silva Filho
• Hierarquização. • Corrupção de autoridades. • Divisão de tarefas. • Sistema de comunicação. • Diferentes autoridades e responsabilidades na execução de tarefas.
Entrevista 3 - Juiz Federal: Optou pelo anonimato
• Hierarquizadas. • Divisões de tarefas. • Tem diversos tipos de estruturas, sendo muito particular de cada grupo porque depende da sua complexidade e do mercado em que elas estão atuando. • Geralmente, essas organizações têm um líder, que é o responsável por definir as estratégias de atuação.
Entrevista 4 - Capitão da Polícia e Membro do BOPE: Rodrigo Pimentel
• Hierarquia rígida. • Transacional, com operação diversificada. • Cada organização tem as suas peculiaridades.

Entrevista 5 - Agente da Polícia Federal: Optou pelo anonimato
• As grandes organizações criminosas são bem estruturadas. • Divisões de tarefas. • Compartimentação, ou seja, algumas pessoas não sabem o que as outras fazem e às vezes nem se conhecem. • A definição das estratégias de atuação dessas organizações é feita pelas lideranças que podem ter um ou mais grupos principais.
Entrevista 6 - Delegado da Polícia Federal: Vilton Gomes de Souza
• Compartimentadas. • Divisão de tarefas. • Algumas incluem, entre seus integrantes, funcionários públicos e políticos.
Entrevista 7 - Delegado da Polícia Federal: Wagner Mesquita de Oliveira
• Hierarquia rígida. • A maneira como cada líder vai gerir o seu grupo pode variar porque elas se adaptam ao campo de atuação, demanda do mercado, etc. • Compartimentação, na qual as vertentes não se falam ou se conhecem. • Corrupção.
Entrevista 8 - Delegado da Polícia Federal: Ivo Roberto Costa da Silva
• Hierarquia bem definida. • Compartimentação, ou seja, as pessoas de um escalão desconhecem quem compõe os outros e o contato é só com quem fará a interface. • Funções especializadas. • Unidade de comando definida. • Comunicação vertical.

Quadro 6. Estrutura organizacional de marketing
Fonte: Autora da dissertação, 2016.

4.9.2 Sistema de Informações de Marketing (SIM)

De acordo com a maioria dos entrevistados, a busca por informações é feita de forma muito instintiva pelas organizações criminosas do narcotráfico, mas existem vários dados que

são relevantes, como: atuação da polícia, funcionários corruptos, investigações, preço dos entorpecentes no mercado etc.. O levantamento de informações é importante para o gerenciamento das decisões das organizações criminosas, conforme Star (1998) aponta sobre os benefícios do sistema de informações de marketing para a empresa.

É possível desprender das análises das entrevistas realizadas que a busca de informações acontece por diversas maneiras e são utilizadas tanto informações internas quanto externas, como informações de inteligência competitiva e monitoramento do ambiente, conforme apresentado nos modelos teóricos (Kotler et al., 1999). Dependendo do tipo do crime de narcotráfico, a droga está espalhada em qualquer canto e os traficantes obtêm informações facilmente, explica um dos entrevistados.

Muitas dessas informações estão em sistemas precários como cadernos com dados de fornecedores, clientes, autoridades, mas também tem casos mais elaborados nos quais utilizam a informática. Essas organizações não têm um sistema ou processo formalizado, conforme proposto em teoria para o SIM (Cox & Good, 1967; Brien & Stafford, 1968; Mayros & Werner, 1982). Para Souza (2015), as informações devem percorrer toda a estrutura e advêm tanto dos usuários e dos integrantes da organização, quanto da própria polícia.

É possível perceber que as organizações utilizam um conjunto de dados e informações, mesmo que de maneira rudimentar e não organizada, para as suas tomadas de decisões. No entanto, conforme é apresentado em teoria (Kotler et al., 1999, Campomar & Ikeda, 2006), os modelos de SIM têm algumas etapas que envolvem a organização, análise e distribuição das informações, e dentro dessas organizações criminosas não acontece dessa maneira. As informações transitam em todo o sistema, mas não existe uma análise e organizações dos dados e não há, necessariamente, um processo a ser seguido.

No Quadro 7, é exposto um resumo dos principais aspectos sobre o SIM em cada entrevista analisada e na teoria.

SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING
Teoria
• O SIM é um conjunto de dados coletados, analisados e distribuídos de maneira rápida e eficaz para facilitar o processo de tomada de decisão em marketing. • Alguns benefícios que o SIM oferece para a empresa são: valor agregado aos produtos; maior segurança; melhor serviço; vantagens competitivas; menos erros; maior precisão; produtos de melhor qualidade; maior eficiência; maior produtividade; mais oportunidades. • Todas as informações contidas no SIM só serão válidas para os gestores se forem recolhidas e atualizadas de forma permanente e sistemática.
Entrevista 1 – Desembargador: José Amado de Faria Souza
• As organizações têm redes de informantes que coletam dados. • Dentro de algumas organizações existem relatórios formais, tanto que uma das grandes ferramentas que existe contra o crime organizado é a obtenção dos dados de lançamento contábil, ainda que seja num caderno ou algo mais sofisticado. • Esses relatórios funcionam como um suporte para o controle e para auxiliar nas tomadas de decisões.
Entrevista 2 - Coronel da Polícia Militar: José Vicente da Silva Filho
• A busca por informações de marketing é feita de forma muito intuitiva, mas existem vários tipos de informação que interessam para as organizações criminosas, tais como: atuação da polícia, funcionários corruptos, investigações e preço dos entorpecentes no mercado. • Essas informações são importantes para auxiliar nas tomadas de decisões de compra, de intimidação, de rotas para a distribuição das drogas, etc. • Muitas dessas informações estão em sistemas precários, como cadernos, mas também tem casos mais elaborados com informatização.
Entrevista 3 - Juiz Federal: Optou pelo anonimato
• As grandes organizações criminosas do narcotráfico costumam ter compartimentação e, por isso, dificilmente uma hierarquia inferior conhece a superior. • Dependendo do tipo do crime de narcotráfico, a droga está espalhada em qualquer canto e os traficantes obtêm informações facilmente. • As organizações criminosas, mesmo que de uma maneira rudimentar e não estruturada, têm relatórios com informações sobre a clientela e contabilidade.
Entrevista 4 - Capitão da Polícia e Membro do BOPE: Rodrigo Pimentel
• Não existe uma troca pacífica de informações entre essas organizações criminosas e elas não fazem uma análise da concorrência.

Entrevista 5 - Agente da Polícia Federal: Optou pelo anonimato
• As organizações criminosas não têm relatórios e controles formalizados. • Elas têm um controle delas interno, mas muito informal e pouco estruturado, sem um modelo ou sistema.
Entrevista 6 - Delegado da Polícia Federal: Vilton Gomes de Souza
• Para obter informações do mercado de atuação, os traficantes não têm um sistema ou processo formalizado e tudo é muito informal. • As informações percorrem toda a estrutura e advêm tanto dos usuários e dos integrantes da organização, quanto da própria polícia. • É um sistema rudimentar e essas informações não são formatadas para serem utilizadas em relatórios gerenciais de tomada de decisão. • No entanto, essas organizações têm relatórios para contabilizar os lucros e as vendas e são utilizados para controle.
Entrevista 7 - Delegado da Polícia Federal: Wagner Mesquita de Oliveira
• A maneira com que essas organizações buscam informações do mercado é empírica e as próprias facções criminosas trocam informações entre si. • O entrevistado destaca, inclusive, alianças entre organizações diferentes que têm seus líderes encarcerados no mesmo presídio, facilitando esta aproximação.
Entrevista 8 - Delegado da Polícia Federal: Ivo Roberto Costa da Silva
• Existem treinamentos ou orientações que são passadas de maneira informal. • Todas as informações sobre as transações precisam ser apresentadas como uma prestação de contas. • É possível perceber que as organizações utilizam um conjunto de dados e informações, mesmo que de maneira rudimentar e não organizada, para as suas tomadas de decisões. • As informações transitam em todo o sistema, mas não existe uma análise e organizações dos dados. Não há, necessariamente, um processo a ser seguido.

Quadro 7. Sistema de informações de marketing
Fonte: Autora da dissertação, 2016.

4.9.3 Análise de Concorrência

Todos os entrevistados identificam a concorrência entre as organizações criminosas do narcotráfico, tanto no critério territorial como no de qualidade dos produtos. Isso abrange

desde o fornecedor até o ponto-de-venda. Apesar da concorrência, existe uma troca de informações entre elas, porque todas utilizam os mesmos fornecedores, policiais corruptos, etc.

Nesse processo de levantamento de informações, tudo é feito de maneira primária e intuitiva, sem nenhum treinamento formal pelas organizações. Além disso, as informações transitam pelo próprio sistema do tráfico, dentro dos presídios, entre os integrantes das facções, seus familiares e advogados, pelos próprios usuários e policiais corruptos.

Também existem parcerias entre organizações criminosas que atuam em diferentes estados e isso é mais uma maneira de troca de informações que transitam para dentro das facções. Mesmo que de forma menos elaborada, é possível que esses grupos façam uma análise da atuação estratégica deles e comparem com outras organizações que atuam no mesmo segmento.

Em São Paulo, o PCC monopoliza o mercado. Já no Rio de Janeiro, existe um oligopólio no qual algumas organizações criminosas oferecem os mesmos produtos, a concorrência nesse segmento é pelo território e a disputa é definida na força. Monopólio e oligopólio são dois tipos de estruturas setoriais (Kotler & Keller, 2006). Ainda como maneira de levantar informações e analisar a concorrência, há casos de informantes de uma facção infiltrados na outra. Essa concorrência mais acirrada acontece muito no microtráfico, dentro das cidades. No entanto, no macrotráfico isso não acontece, pois se trata muito mais de uma relação empresarial de negócios.

No Quadro 8 a seguir, é apresentado um resumo dos principais aspectos de concorrência, de acordo com a teoria estudada e cada entrevista analisada.

Teoria
• Existem maneiras de analisar a concorrência: pelos seus níveis (de marca, setorial, de forma e genérica) ou da observação da concorrência do ponto de vista do setor ou do mercado. • Os concorrentes mais próximos de uma empresa são aqueles que buscam atender aos mesmos clientes, às mesmas necessidades e fazer ofertas semelhantes. • Também se deve levar em consideração os concorrentes latentes, que podem oferecer outros ou novos caminhos para atender às mesmas necessidades. • A empresa deve estudar seus concorrentes, identificar os principais e quais são suas estratégias, objetivos, forças e fraquezas.

Entrevista 1 – Desembargador: José Amado de Faria Souza
• Apesar da concorrência entre as organizações que atuam no narcotráfico, existe uma troca de informações entre elas porque todas utilizam os mesmos fornecedores, os mesmos policiais corruptos, etc.
Entrevista 2 - Coronel da Polícia Militar: José Vicente da Silva Filho
• Existem parcerias entre organizações criminosas que atuam em diferentes estados.
Entrevista 3 - Juiz Federal: Optou pelo anonimato
• Existe concorrência entre as organizações criminosas que oferecem o mesmo produto. • É possível que esses grupos façam uma análise da atuação estratégica dos concorrentes, mesmo que de forma menos elaborada.
Entrevista 4 - Capitão da Polícia e Membro do BOPE: Rodrigo Pimentel
•Existe uma grande concorrência neste segmento. • Para desenvolver novos mercados ou buscar outros focos de atuação, essas organizações criminosas agem de acordo com as demandas das cidades.
Entrevista 5 - Agente da Polícia Federal: Optou pelo anonimato
• A concorrência existe entre as organizações criminosas que atuam no mesmo segmento e muitas vezes a disputa é decidida na força. • No Rio de Janeiro, ainda existe a concorrência com as milícias que são formadas, na sua grande maioria, por policiais e ex-policiais. • As organizações também podem atuar em parcerias, como aconteceu com o PCC, que se juntou com uma facção do Rio Grande do Sul.
Entrevista 6 - Delegado da Polícia Federal: Vilton Gomes de Souza
• Em São Paulo, o PCC monopoliza o mercado e expandiu as suas atuações até Santa Catarina, por meio de alianças. • No Rio de Janeiro, a concorrência nesse segmento é pelo território e a disputa é definida na força.

Entrevista 7 - Delegado da Polícia Federal: Wagner Mesquita de Oliveira
• Existe uma concorrência entre as organizações criminosas que atuam no mesmo segmento, tanto no critério territorial quanto no de qualidade do entorpecente. • Essa concorrência abrange desde o fornecedor até o ponto-de-venda. • Como maneira de levantar informações e analisar a concorrência, existem casos de informantes de uma facção infiltrados na outra.
Entrevista 8 - Delegado da Polícia Federal: Ivo Roberto Costa da Silva
• No microtráfico dentro das cidades, existe a concorrência entre as facções que disputam pelo território e mercado de atuação. • Já no macrotráfico isso não acontece, pois se trata muito mais de uma relação empresarial de negócios.

Quadro 8. Análise de concorrência
Fonte: Autora da dissertação, 2016.

4.9.4 Segmentação

Para os entrevistados, de maneira geral, nessa atividade ilícita não é feito nenhum trabalho formal de segmentação de público de agrupar o mercado em grupos de consumidores potenciais com características e necessidades similares (Toledo & Hemzo, 1991; Weinstein, 1995). Para eles, o maior público-alvo nesse mercado são sempre os jovens, por serem mais vulneráveis, e as classes mais abastadas, por terem mais recursos. Mesmo que sem um processo de segmentação formal, as organizações criminosas do microtráfico buscam grupos, conforme o proposto por Kotler e Armstrong (1999) de similaridade demográfica, pela idade e renda, e psicográfica, pela classe social e estilo de vida.

Apesar das organizações focarem nas classes mais abastadas, isso não impede que elas atuem com outros públicos menos rentáveis. As pessoas com mais possibilidades financeiras vão procurar pelas drogas mais elaboradas e caras, como a cocaína, alucinógenos e anfetaminas. Já as pessoas que têm menos possibilidades vão buscar drogas mais baratas como o *crack*. Para alguns entrevistados, o público-alvo é de acordo com quem está disposto a pagar pelas drogas.

No Quadro 9, é apresentado o resumo dos principais pontos de segmentação de cada entrevista e de acordo com a teoria estudada.

SEGMENTAÇÃO
Teoria
• A segmentação agrupa o mercado em grupos de consumidores potenciais com necessidades semelhantes. • Não é possível atender ao mercado como um todo. • Existem várias formas de segmentar um mercado: geográfica, demográfica, comportamental e psicográfica.
Entrevista 1 – Desembargador: José Amado de Faria Souza
• O maior público-alvo nesse mercado são sempre os jovens e as classes mais abastadas. • Não existe um processo de segmentação formal.
Entrevista 2 - Coronel da Polícia Militar: José Vicente da Silva Filho
• O público-alvo das organizações criminosas do narcotráfico é aquele que tem mais recursos, como as classes média e alta. • No entanto, isso não impede que elas atuem com outros públicos menos rentáveis. • Os traficantes preferem focar nos narcóticos mais lucrativos, como a cocaína, que já tem um mercado consolidado.
Entrevista 3 - Juiz Federal: Optou pelo anonimato
• A definição do público-alvo é de acordo com quem está disposto a aceitar e pagar pelas drogas. • Além disso, os traficantes buscam as pessoas mais vulneráveis, como jovens e pessoas que frequentam a vida noturna em boates. • Existe uma segmentação do público pela classe social e tipo da droga.
Entrevista 4 - Capitão da Polícia e Membro do BOPE: Rodrigo Pimentel
• A segmentação do público-alvo é de acordo com quem estiver disposto a pagar. • De uma maneira informal, as organizações fazem um processo de segmentação psicográfica buscando as classes sociais mais abastadas.

Entrevista 5 - Agente da Polícia Federal: Optou pelo anonimato
• O objetivo das organizações é atingir o máximo de pessoas e elas buscam sempre as mais vulneráveis. • O entrevistado não identificou nenhum processo de segmentação formal de público-alvo.
Entrevista 6 - Delegado da Polícia Federal: Vilton Gomes de Souza
• Não existe nenhum trabalho formal de segmentação de público. • O único público que tem um direcionamento mais segmentado são os estudantes universitários. • Para o entrevistado, o fato de a cocaína ser mais vendida para a classe mais alta se deve ao fato de a droga ser mais cara. • O mercado é regido pela oferta.
Entrevista 7 - Delegado da Polícia Federal: Wagner Mesquita de Oliveira
• A respeito do processo de segmentação, a própria natureza e a pureza da droga são distintas para cada grupo de consumidores. • A divisão do público por classe social é de acordo com o preço das drogas. • Existem alguns locais de comercialização de drogas, nos quais o próprio chefe do tráfico pede que não seja comercializado o crack. Isso acaba mantendo o mercado mais estável, oferecendo drogas que possam manter as atividades deles sem gerar problemas de segurança na área.
Entrevista 8 - Delegado da Polícia Federal: Ivo Roberto Costa da Silva
• As organizações sempre buscam um público que tenha condições financeiras, tanto no micro quanto no macrotráfico. • Não existe um processo formal de segmentação do mercado.

Quadro 9. Segmentação
Fonte: Autora da dissertação, 2016.

4.9.5 Posicionamento

Não foi constatado um processo formalizado de posicionamento de produtos e de marca das organizações criminosas do narcotráfico. No entanto, os entrevistados identificam uma série de diferenciais que muitas dessas organizações oferecem como uma maneira de criar uma vantagem competitiva nesse mercado e as distinguir de seus concorrentes.

Um diferencial para as organizações criminosas do macrotráfico, que atuam com

grandes volumes de entorpecentes e receitas, é conseguir melhores condições para negociar com seus fornecedores e franquiados. Já do ponto de vista do consumidor, entre os diferenciais que são relevantes estão: facilidade e acesso seguro ao ponto-de-venda e entorpecentes de melhor qualidade.

Além disso, algumas organizações criminosas conseguem ter um reconhecimento do mercado no qual elas dominam, pois oferecem segurança e serviços para as comunidades dos morros e seus integrantes e familiares. Outro diferencial que algumas "biqueiras" têm é aceitar objetos de furto, tais como, celulares e relógios, em troca de drogas.

Para os entrevistados, não existe uma estratégia formal de posicionamento dos produtos e das organizações criminosas no mercado, conforme o proposto em teoria (Hooley et al., 2005; Kotler & Keller, 2006). O Quadro 10 abaixo apresenta um resumo da teoria abordada e das entrevistas analisadas sobre o tema em questão.

POSICIONAMENTO
Teoria
• Posicionamento é o lugar que o produto ocupa na mente dos consumidores em relação aos concorrentes. • O mix de marketing terá como direcionamento as decisões definidas no processo de segmentação e posicionamento de marketing da organização. • O posicionamento de marca como a criação de superioridade de marca na mente dos consumidores. • O diferencial ou a vantagem potencial da organização que a distingue de seus concorrentes reforçará o seu posicionamento na mente do cliente em perspectiva.
Entrevista 1 – Desembargador: José Amado de Faria Souza
• Um diferencial para as grandes organizações criminosas do narcotráfico é conseguir melhores condições para negociar com seus fornecedores e franquiados. • Já do ponto de vista do consumidor, entre os diferenciais que são relevantes estão a facilidade e acesso seguro ao ponto-de-venda. • Algumas organizações criminosas têm um reconhecimento da comunidade onde estão inseridas, porque seus integrantes residem lá ou porque ela investe na prestação de serviços comunitários.
Entrevista 2 - Coronel da Polícia Militar: José Vicente da Silva Filho
• Para o entrevistado, não existe uma estratégia formal de posicionamento dos produtos e das organizações criminosas no mercado. • O preço do narcótico é o que definirá o posicionamento.

Entrevista 3 - Juiz Federal: Optou pelo anonimato
• Algumas organizações oferecem alguns diferenciais para os consumidores, tais como: segurança no momento da compra ou entorpecentes de melhor qualidade. • Outros diferenciais que algumas facções oferecem são benefícios e serviços para os morros que elas dominam e têm esse reconhecimento por parte da comunidade que mora lá.
Entrevista 4 - Capitão da Polícia e Membro do BOPE: Rodrigo Pimentel
• Um diferencial que é considerado pelos usuários e as organizações buscam destacar é a qualidade do produto. • As organizações criminosas também oferecem benefícios para as comunidades dos morros que dominam e têm esse reconhecimento e até lealdade.
Entrevista 5 - Agente da Polícia Federal: Optou pelo anonimato
• Algumas organizações se diferenciarem pela qualidade dos produtos oferecidos. • Não existe um processo formal de posicionamento.
Entrevista 6 - Delegado da Polícia Federal: Vilton Gomes de Souza
• Um diferencial que algumas "biqueiras" têm é aceitar objetos de furto, tais como celulares e relógios, em troca de drogas. • Além disso, as organizações criminosas, geralmente, trazem certa segurança para os moradores dentro das favelas que elas dominam e têm esse reconhecimento por parte da comunidade.
Entrevista 7 - Delegado da Polícia Federal: Wagner Mesquita de Oliveira
• Algumas drogas têm um posicionamento para determinados públicos com, por exemplo, as novas drogas sintéticas que estão muito associadas à vida noturna e à juventude. • Algumas organizações buscam oferecer benefícios e diferenciais, principalmente, para as comunidades onde estão localizadas e têm o reconhecimento por parte de seus moradores.

Entrevista 8 - Delegado da Polícia Federal: Ivo Roberto Costa da Silva
• No narcotráfico, principalmente no mercado da cocaína, alguns quesitos são considerados diferenciais, tais como a garantia de entrega e a qualidade do produto. • O PCC monopoliza o mercado em São Paulo e não tem tanta preocupação com a oferta de produtos muito diferenciados.

Quadro 10. Posicionamento
Fonte: Autora da dissertação, 2016.

4.9.6 Produto

Em conformidade com a definição de produto proposta por Kotler e Armstrong (2003), os traficantes buscam atender as demandas do mercado, oferecendo produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades. As definições dos produtos que serão oferecidos diferem para cada organização criminosa.

A oferta de produtos, que vão desde os exclusivos, caros e com matéria-prima mais pura, aos populares, vendidos a um preço mais baixo e de menor qualidade. De acordo com Filho (2015), dos produtos ilícitos ofertados pelas organizações criminosas, a cocaína é o que tem o melhor retorno financeiro. Já a maconha seria o segundo produto em termos de retorno e, na sequência, as drogas sintéticas.

Pela quantidade disponível e valor praticado, a maconha vende mais. No entanto, a cocaína tem um maior valor agregado. Já o *crack*, não é uma droga tão expressiva porque é pouco lucrativa. Dos produtos ilícitos, a droga sintética é a que possibilita alterações para o desenvolvimento de novos entorpecentes. A gama de produtos é muito grande porque existem produtos de farmácia, os remédios controlados, e algumas organizações são especializadas nisso.

Os entrevistados explicam que a produção da droga varia conforme o tipo dela. A cocaína é produzida, principalmente, no Peru, na Bolívia e na Colômbia. A cocaína chega em tabletes, mas é alterada, embalada e uma parte é exportada. Geralmente, a produção das drogas é segmentada e o Brasil é utilizado como rota para a exportação de narcóticos. Já a produção da maconha acontece tanto em outros países, quanto no Brasil. As anfetaminas são produzidas em laboratórios, onde é feito todo o processo, geralmente na Europa, mas existem laboratórios para produzi-las no Brasil.

Dentre os principais produtos ofertados, a cocaína é produzida nos países vizinhos do Brasil e já entra praticamente pronta no País (Oliveira, 2015; Silva, 2016). Isso se deve ao fato de também existir um aumento no controle de produtos químicos no Brasil, que fazem essa alteração na forma de apresentação da cocaína. O processo de adição de substâncias acontece para aumentar a quantidade e transformar um quilo da pasta em até dez quilos para, então, distribuir, comercializar e aumentar os lucros. Neste caso, surge outra modalidade de tráfico, tão lucrativa quanto à dos narcóticos, que é o desvio de produto químico.

Souza (2015) e Pimentel (2015) explicam que algumas grandes organizações criminosas no Brasil, além de trabalharem com a comercialização dos narcóticos, ampliaram as suas atuações e ingressaram em outras atividades. Dentre as atividades oferecidas, estão: aluguel de armamentos, cobrança de taxas de segurança por bens e serviços oferecidos dentro das favelas, transporte por vans ou mototáxis, taxas do botijão de gás e outros serviços nas comunidades. Esses outros segmentos de atuação oferecem uma grande fonte de renda para essas organizações criminosas.

Alguns entrevistados apontam que não existem unidades ou divisões nas organizações criminosas que atuam de acordo com os diferentes produtos. Para eles, os trabalhos de gerência são mais territoriais do que de produtos. Já de acordo com Oliveira (2015), dentro das organizações existem divisões para cada produto oferecido e os próprios distribuidores são distintos.

Por último, Silva (2016) explica que a qualidade do produto é relevante para as grandes organizações do macrotráfico que revenderão para outros compradores menores. Além disso, aquelas que oferecem mais de um produto mantêm estruturas separadas para cada tipo. No caso do microtráfico, eles dependem do ponto-de-venda e a qualidade do produto não é tão relevante.

O Quadro 11 apresenta um resumo dos principais pontos da teoria e das entrevistas analisadas.

PRODUTO
Teoria
• Os produtos são desenvolvidos para atender às necessidades do mercado. • No mercado B2B, os produtos são vendidos para clientes corporativos e no B2C para consumidores finais. • Os produtos apresentam cinco níveis, sendo que cada um agrega mais valor para o cliente. • Ao monitorar o desempenho de um produto e ao formular a estratégia, o profissional de marketing pode dar ênfase para um atributo que seja diferencial. • A marca identifica e diferencia os produtos de um vendedor. • Os ativos associados a uma marca que a diferencia são conhecidos como *brand equity*.
Entrevista 1 – Desembargador: José Amado de Faria Souza
• As organizações têm uma oferta de produtos que vão desde os exclusivos e caros aos populares e mais baratos. • O produtor fornece a pasta e o traficante adquire, altera e manuseia a droga de acordo com o mercado que ele atende. • Algumas organizações criminosas ampliaram as suas atuações e ingressaram em outras atividades, como compra de armamentos.
Entrevista 2 - Coronel da Polícia Militar: José Vicente da Silva Filho
• Dos produtos ilícitos ofertados pelas organizações criminosas, a cocaína é o que tem o melhor retorno financeiro, seguido da maconha e, depois, das drogas sintéticas. • A maconha tem um grande acesso no país, pois entra facilmente pelos países vizinhos. • A cocaína tem um maior valor agregado e o crack é uma droga pouco lucrativa. • A droga sintética possibilita muitas alterações para o desenvolvimento de novos produtos. • Dentro das organizações não existem unidades ou divisões que atuam de acordo com os diferentes produtos.
Entrevista 3 - Juiz Federal: Optou pelo anonimato
• A produção da droga varia conforme o tipo dela e o processo é segmentado. • O Brasil é utilizado como rota para a exportação de narcóticos. • A produção da cocaína é feita nos países vizinhos do Brasil, como o Peru, a Bolívia e a Colômbia. • A produção da maconha acontece tanto em outros países quanto no Brasil. • As anfetaminas são produzidas em laboratórios, geralmente na Europa, onde é feito todo o processo. • A escolha dos produtos é de acordo com aquele que tiver um retorno mais rápido e seguro.

Entrevista 4 - Capitão da Polícia e Membro do BOPE: Rodrigo Pimentel
• Dentre os principais produtos dos narcotráficos, estão: maconha, cocaína, anfetaminas e o crack em menor escala. • As facções que atuam nas cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro perceberam as oportunidades de aumentarem seus ganhos atuando em outros segmentos, dentro das comunidades que dominam, cobrando pelos seguintes serviços: taxas de segurança, transporte por vans e mototáxis, botijão de gás e outros. • As definições dos produtos que serão oferecidos diferem para cada organização criminosa.
Entrevista 5 - Agente da Polícia Federal: Optou pelo anonimato
• A produção da pasta base ou da cocaína pura é feita fora do Brasil. • Os produtos incluem desde os anabolizantes, vendidos em academias de musculação, à maconha, cocaína, heroína, em menor escala e as metanfenaminas. • A gama de produtos é muito grande porque existem produtos de farmácia, os remédios controlados, e algumas organizações são especializadas nisso. • Quem define quais produtos serão oferecidos é o próprio mercado. • Não existem unidades ou divisões diferentes dentro das organizações para cada produto.
Entrevista 6 - Delegado da Polícia Federal: Vilton Gomes de Souza
• Os produtos ilícitos no mercado surgem pela própria demanda dos consumidores. • Existem alguns grupos que só atuam com determinado narcótico e outros, a grande maioria, que vendem de tudo.
Entrevista 7 - Delegado da Polícia Federal: Wagner Mesquita de Oliveira
• Dentre os principais produtos ofertados, a cocaína é produzida nos países vizinhos do Brasil e já entra praticamente pronta no País. • Outro produto de grande aderência no mercado brasileiro é a maconha, mas não é tão lucrativa quanto à cocaína. • As drogas sintéticas estão ganhando maior participação no mercado brasileiro, que já tem laboratórios para produzi-las. • Dentro das organizações, existem divisões para cada produto oferecido e os próprios distribuidores são distintos.
Entrevista 8 - Delegado da Polícia Federal: Ivo Roberto Costa da Silva
• Os produtos ofertados são definidos de acordo com a demanda. • A cocaína, normalmente, já vem na forma de cloridrato e os compradores intermediários simplesmente agregam as suas margens de lucro ao produto e revendem. • Ao revender a droga, seja para o mercado interno ou externo, as organizações podem ou não misturar outros insumos aos produtos para aumentar a sua quantidade. • A qualidade do produto é relevante para as grandes organizações do macrotráfico. • Das grandes organizações criminosas do macrotráfico, existem as que só atuam com um tipo de produto e mantêm estruturas separadas para cada um, e outras que oferecem mais opções.

Quadro 11. Produto
Fonte: Autora da dissertação, 2016.

4.9.7 Preço

Os entrevistados explicam que a definição de preço das drogas é feita pelo *board* da organização criminosa. De acordo com Filho (2015), algumas organizações utilizam uma contabilidade ou contam com pessoas que têm esse conhecimento contábil para determinar o valor. A determinação do preço de venda da droga depende do seu custo de produção, do transporte, da segurança do negócio, perdas de carregamentos confiscados pela polícia e da corrupção envolvida. São diversos componentes e, inclusive, a qualidade do produto e o risco envolvido no negócio.

O preço dos produtos do narcotráfico é determinado pela procura e disponibilidade da droga no mercado. Além disso, as facções comparam os preços com os concorrentes. Todos estes aspectos corroboram com o apresentado em teoria por Bruni e Famá (2002), que os preços baseados na concorrência devem levar em consideração a relação entre oferta e demanda.

Existe uma diferenciação de preços praticados de acordo com os distintos públicos e regiões. Como apresentado por Nagle e Holden (2003), o valor pode variar de um segmento de consumidores a outro. No Quadro 12, são apresentados os resumos das entrevistas realizadas e da teoria sobre o tema em questão.

PREÇO
Teoria
• O preço, que é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto. • O preço deve ser cuidadosamente articulado com o produto, com a distribuição e com as estratégias de comunicação da empresa. • O limite máximo para a formação do preço será determinado pela curva de demanda e o mínimo pelos custos. • O valor para o cliente é a qualidade percebida pelo mercado, ajustada pelo preço relativo de seu produto. • É importante que o preço estabelecido esteja de acordo com a estratégia de marketing da empresa, o mercado-alvo e o posicionamento.

Entrevista 1 - Desembargador: José Amado de Faria Souza
• A definição de preço das drogas é feita pelo *board* da organização criminosa. • São praticados diferentes preços pelos pontos de venda e fornecedores. • Para a precificação, é considerado quanto o mercado está disposto a pagar. • Existe uma tabela informal de preços das drogas com a margem de lucro para que todos sigam e não seja criada uma guerra de preços.
Entrevista 2 - Coronel da Polícia Militar: José Vicente da Silva Filho
• O preço das drogas é determinado pelo próprio mercado. • Existem dois tipos de preços: o valor monetário da droga e o preço do risco, pois envolve gastos segurança e propinas. • Para a precificação das drogas é considerada a relação entre oferta e demanda. • As facções fazem comparação de preço o tempo todo. • A precificação é muito informal neste mercado. • O preço também varia de acordo com o público e local como, por exemplo, as drogas vendidas dentro de shows.
Entrevista 3 - Juiz Federal: Optou pelo anonimato
• A determinação do preço de venda da droga depende do seu custo de produção, da qualidade do produto, do transporte, da segurança do negócio e da corrupção envolvida. • O preço cobrado varia de acordo com a classe social do público. • Na formulação de preço é considerado um percentual de perdas e também das etapas seguintes, tais como, a venda e a lavagem de dinheiro. • Quem determina o preço dos produtos é um grupo ou um conselho. • Algumas organizações utilizam uma contabilidade ou contam com pessoas que têm esse conhecimento contábil para determinar o valor.
Entrevista 4 - Capitão da Polícia e Membro do BOPE: Rodrigo Pimentel
• Os preços das drogas são definidos de acordo com o que o mercado está disposto a pagar.
Entrevista 5 - Agente da Polícia Federal: Optou pelo anonimato
• Quem determina os preços dos produtos são os líderes e são considerados o custo de produção, da qualidade do produto, de distribuição, de perdas de carregamentos confiscados pela polícia, de corrupção de agentes, de alteração da droga pura, etc. • Existe uma diferenciação de preços de acordo com os distintos públicos, regiões e eventos. • A concorrência pode interferir no valor cobrado pelas drogas. • Os compradores têm pouco poder de barganha por se tratar de um mercado ilícito, com dificuldades para levantar informações dos produtos, preços, etc. • Os usuários podem ter, inicialmente, uma percepção de custo-benefício do produto.

Entrevista 6 - Delegado da Polícia Federal: Vilton Gomes de Souza
• As organizações criminosas procuram oferecer um preço razoavelmente estável. • A precificação é determinada por um conselho interno de cada organização. • Para a precificação das drogas é considerada a relação entre oferta e demanda. • As variáveis incontroláveis também impactam na determinação do preço como, por exemplo, as apreensões de drogas pela polícia. • É possível que os usuários tenham, inicialmente, uma percepção de custo-benefício do produto.
Entrevista 7 - Delegado da Polícia Federal: Wagner Mesquita de Oliveira
• A determinação do preço dos entorpecentes é de acordo com o que o mercado está disposto a pagar. • São praticadas diferentes margens de lucro para cada perfil de público. • Outros fatores que interferem no preço de venda são a pureza e a qualidade da droga.
Entrevista 8 - Delegado da Polícia Federal: Ivo Roberto Costa da Silva
• O preço dos produtos é determinado pela procura e disponibilidade da droga no mercado. • A qualidade do produto interfere no seu preço e na sua procura. • O valor de um produto varia de um segmento de consumidores a outro. • Outro fator que também interferirá no preço será a quantidade, pois quanto maior o volume adquirido, melhor será a sua margem de negociação. • Outro fator que também impacta no preço de venda é o risco envolvido.

Quadro 12. Preço
Fonte: Autora da dissertação, 2016.

4.9.8 Praça

De acordo com os entrevistados, existem vários fatores para a escolha da localização de um ponto-de-venda de drogas. Entre os pontos relevantes mais destacados estão: proximidade com o usuário, facilidade de recebimento de mercadoria, acesso a rotas de fuga, menor visibilidade das autoridades policiais. A escolha do ponto no narcotráfico é uma conjugação de fatores e corrobora com o proposto em teoria de que a praça busca tornar o produto disponível e acessível para o consumidor (Stanton, 1980).

A localização é um dos pontos mais importantes para essas organizações que atuam no microtráfico, pois, quem detém o território garante seu mercado consumidor. Um ponto que

praticamente todos os entrevistados citaram é a importância da segurança no ponto-de-venda, tanto para o público consumidor como para o distribuidor. Para Pimentel (2015), sob a visão dos 4P's de marketing, o "P" de praça seria o de maior relevância neste segmento.

Souza (2015) e Filho (2015) citam que existem pontos de venda fixos, chamados de "biqueiras", de comercialização de narcóticos. Também existem pontos que ficam dissimulados de outros comércios, como bares, minimercados, pontos de táxi. Os pontos de venda de drogas são ilegais e não têm nenhum registro, o que torna fácil e rápido mudar de local, caso seja necessário.

Um dos entrevistados explica que, em São Paulo, o PCC fez uma divisão e cada traficante tem a sua área de atuação demarcada, tornando o processo bem organizado e funcional. Já no Rio de Janeiro é mais complicado porque existem várias facções atuantes e, se quiserem ocupar um morro que já está tomado, precisarão utilizar da força.

Além disso, hoje existem as entregas em domicílio, por *motoboys* ou até *e-commerces* que entregam pelos correios. Portanto, as decisões sobre a localidade e os métodos de canais de distribuição a serem utilizados são muito relevantes, conforme destacado por Easingwood e Coelho (2003).

De acordo com Silva (2016), para a escolha da praça nas grandes organizações do macrotráfico é importante conseguir um local que facilite a atividade. Então, o que vai definir a localidade no caso do macrotráfico é a forma de atuação. Por último, depois de todo o sistema de uso e distribuição do dinheiro, a etapa seguinte é a lavagem dos recursos ilícitos, conforme a interligação entre os temas apontada por Pitombo (2003).

No Quadro 13, abaixo, são apresentados os resumos das análises das entrevistas e da teoria.

PRAÇA
Teoria
• Tornar o produto disponível e acessível para o consumidor. • Decisões referentes à localidade e aos métodos de canais de distribuição. • O elo entre o produtor e o cliente é o canal de distribuição, que tem as seguintes tarefas para concluir uma venda e entregar produtos aos clientes: fazer contato com compradores em potencial, negociar, contratar, transferir propriedade, comunicar, arranjar financiamento, oferecer o produto e fornecer estoque local, transporte e armazenagem. • A distribuição do produto pode ser tanto física quanto eletrônica.

Entrevista 1 – Desembargador: José Amado de Faria Souza
• Para a escolha da localização para um ponto-de-venda de drogas são considerados alguns pontos relevantes, tais como: proximidade com o usuário, facilidade de recebimento de mercadoria, acesso a rotas de fuga, menor visibilidade das autoridades policiais.
Entrevista 2 - Coronel da Polícia Militar: José Vicente da Silva Filho
• A localização é um dos pontos mais importantes para essas organizações que atuam no microtráfico. • A segurança em relação ao público consumidor e distribuidor também é um ponto importante neste processo. • Existem pontos de venda fixos de comercialização de narcóticos que, muitas vezes, ficam dissimulados de outros comércios. • O local também é importante para facilitar a entrega das drogas, manutenção, segurança e todo o esquema de venda dos narcóticos.
Entrevista 3 - Juiz Federal: Optou pelo anonimato
• A escolha de localização dos pontos de comercialização do varejo dessas organizações criminosas tem relação direta com o público que querem atingir. • Essas organizações buscam tornar seus produtos acessíveis para os consumidores.
Entrevista 4 - Capitão da Polícia e Membro do BOPE: Rodrigo Pimentel
• O ponto-de-venda é o fato de maior relevância neste segmento. • A escolha pela localização dos pontos de venda, geralmente, é feita pela proximidade ao mercado consumidor.
Entrevista 5 - Agente da Polícia Federal: Optou pelo anonimato
• A escolha para a localização dos pontos de venda é feita de acordo com a região que ela domina. • Os locais procurados são aqueles onde o Estado está mais inoperante ou ausente. • O PCC fez uma divisão e cada traficante tem a sua área de atuação demarcada. • No Rio de Janeiro é mais complicado porque existem várias facções atuantes e elas estão sempre disputando o domínio pelos territórios. • Alguns pontos de venda são fixos, mas também são utilizados locais de comércio como bares e pontos de táxi.

Entrevista 6 - Delegado da Polícia Federal: Vilton Gomes de Souza
• A escolha da localização de um ponto-de-venda ou "biqueira" pelos lugares mais protegidos da polícia e próximos aos usuários. • Os traficantes também utilizam as suas próprias casas para comercializar as drogas. • Também são utilizados outros comércios para vender e disfarçar a atividade. • Esses pontos de venda de drogas são ilegais e não têm nenhum registro, o que torna fácil e rápido mudar de local, caso seja necessário. • Existem, ainda, as entregas em domicílio por *motoboys* ou até sites de *e-commerce* que entregam pelos correios.
Entrevista 7 - Delegado da Polícia Federal: Wagner Mesquita de Oliveira
• A escolha da praça é feita de acordo com a facilidade de atendimento do mercado. • A dominação territorial é de grande relevância e, no caso do Rio de Janeiro, é muito acirrada, pois tem várias facções disputando entre si. • Já em São Paulo, o PCC monopoliza o mercado. • Algumas questões são levadas em consideração para a escolha do ponto-de-vendas, tais como: a manutenção do negócio, a facilidade de acesso para os compradores e para receber mercadorias, a discrição do local para não chamar atenção ou levantar suspeitas da polícia.
Entrevista 8 - Delegado da Polícia Federal: Ivo Roberto Costa da Silva
• Para as grandes organizações do macrotráfico, é importante conseguir um local que facilite a atividade. • Neste caso, o que vai definir a localidade, no caso do macrotráfico, é a forma de atuação. • Já no microtráfico que acontece dentro das cidades, é muito diferente, pois o que importa é o domínio territorial. • A escolha da praça sempre busca tornar o produto disponível e acessível para o consumidor e para facilitar a atividade.

Quadro 13. Praça
Fonte: Autora da dissertação, 2016.

4.9.9 Promoção de Marketing

De acordo com as análises das entrevistas realizadas, é possível inferir que as organizações criminosas do narcotráfico fazem ações de promoção de marketing de maneira informal, sem planejamento e alinhamento da comunicação para se trabalhar a promoção de forma holística e sinérgica, conforme proposto por Shimp (2002). Também não são utilizadas as etapas propostas por Kotler e Keller (2006) para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz.

São várias as ferramentas que compõem o mix de comunicação, conforme proposto por Kotler (2000), Shimp (2002), Odgen e Crescitelli (2007) e Hoffman et al. (2010), e as organizações criminosas se utilizam de algumas, tais como: promoção de vendas, vendas pessoais, patrocínio, marketing direto e o digital, para promover e divulgar seus produtos para o público-alvo. Os entrevistados citam a experimentação de uma amostra do produto como a maneira que os traficantes conseguem um ou outro consumidor que, depois, divulgará para as pessoas do seu círculo social.

Para os entrevistados, de maneira geral, a ferramenta de divulgação mais poderosa neste mercado é o boca-a-boca, a rede de contatos e relacionamento. Os autores Crescitelli e Shimp (2012) explicam que o boca-a-boca é importante para influenciar, promover a adoção e a difusão de produtos. De acordo com Souza (2015), no Brasil, algumas facções até criaram rótulos para as drogas ilícitas, como se fosse um selo de qualidade. Pimentel (2015), Oliveira (2015) e Silva (2016) citam a promoção de eventos, como os bailes funk nos morros das comunidades do Rio de Janeiro, como outra estratégia de divulgação dos produtos e da atividade das facções.

Além disso, os entrevistados explicam que há períodos de maior divulgação, como épocas de festas regionais e grandes eventos esportivos e de música. O avanço das tecnologias da comunicação foi um facilitador para este mercado, pois possibilitou o desenvolvimento de sites para a comercialização de narcóticos, no submundo da internet. Para fidelizar, tanto o consumidor final quanto o comprador de revenda, alguns entrevistados citam os diferenciais da qualidade do atendimento, prontidão de entrega e a segurança.

Por último, muitos entrevistados explicam que a relação dessas organizações criminosas com o governo é de confronto, a menos no caso das autoridades que são corrompidas e facilitam a atuação dessas facções. No Quadro 14, é apresentado um resumo sobre a promoção de marketing de acordo com a teoria abordada e com as entrevistas realizadas.

PROMOÇÃO DE MARKETING
Teoria
• O item promoção é o responsável pelo mix de comunicação que divulgará a estratégia de posicionamento para seu público de interesse. • A definição dos programas de comunicação varia de acordo com o público que se quer atingir e o tipo de comunicação que se quer transmitir. • As ferramentas do mix de comunicação contemplam: propaganda, promoção de vendas, Relações Públicas e publicidade, vendas pessoais e marketing direto. • As várias ferramentas de promoção de marketing utilizadas de forma integrada apresentam resultados mais positivos do que aplicadas individualmente.
Entrevista 1 - Desembargador: José Amado de Faria Souza
• Há investimentos em ações de promoção de marketing, mesmo que sem um planejamento prévio ou formalização. • É tudo feito de uma maneira mais rudimentar e utilizam o boca-a-boca como uma de suas ferramentas mais poderosas de divulgação e ampliação de rede de contatos. • Maior divulgação em períodos de grandes festas e eventos esportivos. • Criação de rótulos como se fossem selos de qualidade para quem é revendedor. • Ferramentas do mix de comunicação utilizadas: promoção de vendas, vendas pessoais, patrocínio, marketing direto e digital.
Entrevista 2 - Coronel da Polícia Militar: José Vicente da Silva Filho
• De acordo com o entrevistado, a grande divulgação e de maior credibilidade que visa influenciar e promover a adoção dos produtos é o boca-a-boca. • Alguns pontos são importantes diferenciais, como a qualidade do atendimento, a prontidão de entrega e a segurança. Essas características são importantes para fidelizar os consumidores.
Entrevista 3 - Juiz Federal: Optou pelo anonimato
• Dos 4P's do marketing, o de promoção é o que as organizações criminosas têm mais dificuldades, pois não podem fazer publicidade e as ações são mais passivas. • A experimentação de uma amostra do produto é a maneira que eles conseguem um ou outro consumidor, que vai ser o responsável para falar e divulgar para as pessoas do seu círculo social. • O boca-a-boca seria a ferramenta mais utilizada para fazer a divulgação. • Períodos de maior divulgação nos grandes eventos esportivos ou festas populares. • Ações de fidelização de usuários: segurança na compra e qualidade do produto.

Entrevista 4 - Capitão da Polícia e Membro do BOPE: Rodrigo Pimentel
• Algumas ações que podem ser destacadas são a promoção de eventos como os bailes funk nos morros e a produção de músicas nesse segmento para divulgar e fazer apologia às drogas e às organizações criminosas. • O boca-a-boca é a ferramenta mais poderosa para a divulgação desses produtos e pontos de venda.
Entrevista 5 - Agente da Polícia Federal: Optou pelo anonimato
• Não existe uma estratégia formal e planejada de promoção de marketing. • A ferramenta de divulgação mais poderosa neste mercado é o boca-a-boca, os contatos e relacionamento. • Outra ferramenta utilizada é a promoção de vendas, oferecendo drogas gratuitamente para os potenciais usuários. • A indústria do entretenimento também estimula e impulsiona o uso de drogas. • O desenvolvimento da tecnologia possibilitou a divulgação e venda em sites. • Existem períodos de maior divulgação, em épocas de grandes eventos e festas. • Ações de fidelização de seus integrantes, oferecendo alguns benefícios.
Entrevista 6 - Delegado da Polícia Federal: Vilton Gomes de Souza
• A divulgação dos pontos de venda e das drogas é feita de maneira informal, sem planejamento e alinhamento da comunicação. • A maior forma de divulgação é o boca-a-boca. • Os próprios usuários acabam incentivando os outros a experimentarem a droga também. Isso passa a ser mais um canal de vendas e de divulgação. • Outra maneira que a organização do PCC buscou para expandir seu mercado de atuação é uma forma de parceria com outras organizações locais. • Aumento de divulgação em épocas de grandes eventos e festas regionais.
Entrevista 7 - Delegado da Polícia Federal: Wagner Mesquita de Oliveira
• Promoção de eventos, como os bailes funk nos morros das comunidades do Rio de Janeiro, para a divulgação dos produtos e da atividade da facção criminosa. • Oferta de amostras grátis em novos pontos para criar consumidores. • Períodos de maior divulgação, como épocas de festas regionais e grandes eventos de música.
Entrevista 8 - Delegado da Polícia Federal: Ivo Roberto Costa da Silva
• A principal ferramenta de divulgação das organizações criminosas é o boca-a-boca, contato e relacionamento. • Outras ações que os criminosos fazem para atrair o público é a organização de bailes funk nos morros. • O avanço das tecnologias da comunicação foi um facilitador para este mercado, pois possibilitou sites para a comercialização de narcóticos na *deep web*. • Para manter e fidelizar os clientes, principalmente no macrotráfico, ele oferecem segurança e garantia de entrega.

Quadro 14. Promoção de marketing
Fonte: Autora da dissertação, 2016.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta última etapa da tese, é apresentada a consolidação final. Este trabalho teve como questão inicial quais e como são utilizadas as técnicas de marketing nas atividades das organizações criminosas do narcotráfico no Brasil. A partir disso, estabeleceu-se o objetivo de verificar se existem técnicas de marketing nas atividades das organizações criminosas do narcotráfico e analisar como elas são utilizadas.

O referencial teórico desenvolvido abrangeu os conceitos acerca do tema do trabalho para a realização do estudo proposto. Isso favoreceu um conhecimento mais aprofundado do tema tratado. Para responder à questão da tese, foi necessária a aplicação de uma pesquisa de campo e, para isso, definir o método de estudo.

A metodologia escolhida foi uma pesquisa exploratória qualitativa e o método para a coleta de dados foram entrevistas em profundidade, que possibilitam uma análise mais ampla e detalhada, de acordo com o objetivo da pesquisa. Foram selecionados oito entrevistados para a aplicação da pesquisa:

1. Agente da Polícia Federal;
2. Capitão da Polícia Membro do BOPE;
3. Coronel da Polícia Militar;
4. Delegado da Polícia Federal, subordinado à Delegacia de Polícia Federal de Santos;
5. Delegado da Polícia Federal e Secretário de Segurança Pública no estado do Paraná;
6. Delegado da Polícia Federal no estado de São Paulo;
7. Desembargador da área criminal;
8. Juiz Federal com foco de atuação na área criminal.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas em profundidade, totalizando em 9h45minutos de gravação e analisados os conteúdos levantados.

5.1 CONCLUSÕES

A partir da análise cruzada das entrevistas e da teoria, tendo em vista as atividades de marketing, é possível relatar que existe a aplicação do marketing nas organizações criminosas do narcotráfico, mesmo que de uma forma não planejada e por um processo mais intuitivo. A originalidade da pesquisa interpõe-se no estudo de identificar e analisar as atividades de marketing nas organizações criminosas do narcotráfico no Brasil, contribuindo para a compreensão e o avanço teórico do marketing.

Foram analisadas algumas das principais abordagens de marketing e investigou-se como são aplicados os conceitos no crime organizado do narcotráfico no Brasil. A revisão da literatura indicou que o tema do crime organizado vem crescendo, se profissionalizando e afetando negativamente a sociedade. A revisão da literatura sobre o assunto oferece um alicerce e um panorama geral do tema. Foram abordados na tese: conceitos, modelos e discussões relevantes sobre o assunto.

Não foi encontrada nas respostas dos entrevistados a verificação da existência de uma estrutura organizacional de marketing dentro das organizações. No entanto, dentre os principais aspectos das estruturas dessas organizações apontados estão: a hierarquia rígida; a divisão de tarefas; a compartimentação; a corrupção de autoridades e a lavagem de dinheiro. Apesar de as organizações criminosas terem alguns pontos em comum nas suas estruturas, cada uma tem as suas peculiaridades e as estratégias são definidas pelas suas lideranças.

A busca por informações é feita de forma muito intuitiva e acontece por diversas maneiras, utilizando tanto informações internas quanto externas. Algumas informações relevantes para as organizações são: atuação da polícia, funcionários corruptos, investigações, preços dos entorpecentes no mercado, etc. Muitas informações estão em sistemas precários, como cadernos com dados de fornecedores, clientes, autoridades, mas também tem casos mais elaborados com o uso de informática.

As informações transitam em todo o sistema, mas não existe uma análise dos dados e nem um processo a ser seguido, conforme é apresentado em teoria (Kotler et al., 1999, Campomar & Ikeda, 2006). Nas respostas dos entrevistados foi identificada existência da concorrência entre as organizações criminosas do narcotráfico, tanto no critério territorial, como no de qualidade dos produtos. Isso abrange desde o fornecedor até o ponto-de-venda. Em São Paulo, o PCC monopoliza o mercado. Já no Rio de Janeiro, existe um oligopólio no

qual algumas organizações criminosas oferecem os mesmos produtos. A concorrência nesse segmento é pelo território.

Nessa atividade ilícita não é feito nenhum trabalho formal de segmentação de público de separar o mercado em grupos de consumidores potenciais com características similares. O maior público-alvo nesse mercado são sempre os jovens, por serem mais vulneráveis, e as classes mais abastadas, por terem mais recursos. Mesmo sem um processo de segmentação formal, as organizações criminosas do microtráfico buscam grupos de similaridade demográfica, pela idade e renda, e psicográfica, pela classe social e estilo de vida.

Na maioria das respostas dos entrevistados não foi encontrada a verificação da existência de um processo de posicionamento de produtos e de marca das organizações criminosas do narcotráfico. No entanto, eles citam nas entrevistas uma série de diferenciais que muitas dessas organizações oferecem como uma maneira de criar uma vantagem competitiva neste mercado e se distinguir de seus concorrentes.

Os traficantes buscam atender às demandas do mercado oferecendo produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades. As definições dos produtos que serão oferecidos diferem para cada organização criminosa e as possibilidades vão desde os produtos exclusivos, caros e com matéria-prima mais pura, aos populares, vendidos a um preço mais baixo e de menor qualidade. Os entrevistados explicam que a produção da droga varia conforme o tipo dela.

Algumas grandes organizações criminosas do narcotráfico no Brasil ampliaram as suas atuações e ingressaram em outras atividades, oferecendo serviços dentro das comunidades que elas dominam. Esses outros segmentos de atuação geram uma grande fonte de renda para essas organizações criminosas.

A definição de preço das drogas é feita pelo liderança ou conselho da organização criminosa. De acordo com Filho (2015), algumas organizações contam com pessoas que têm esse conhecimento contábil para determinar o valor. A determinação do preço de venda da droga depende de vários fatores: seu custo de produção, qualidade do produto, transporte, risco e segurança do negócio, perdas de carregamentos confiscados pela polícia e corrupção envolvida.

Ainda, o preço dos produtos do narcotráfico tem dois fatores determinantes, que são a demanda e a disponibilidade da droga no mercado. As facções também comparam os preços com o dos concorrentes e existe uma diferenciação de valores praticados de acordo com os

distintos públicos e regiões.

Com relação à praça, existem vários fatores importantes para a sua escolha, como: proximidade com o usuário, facilidade de recebimento de mercadoria, acesso a rotas de fuga, menor visibilidade das autoridades policiais. A escolha da praça no narcotráfico é uma conjugação de fatores e busca tornar o produto disponível e acessível para o consumidor.

A localização é um dos pontos mais importantes para as organizações que atuam no microtráfico, pois, quem detém o território garante seu mercado consumidor. Um ponto que foi destacado por grande parte dos entrevistados é a importância da segurança no ponto-de-venda, tanto para o público consumidor como para o distribuidor.

Para Pimentel (2015), o "P" de praça seria o de maior relevância neste segmento. Existem também as entregas em domicílio por *motoboys* ou até *e-commerces* que entregam pelos correios. De acordo com Silva (2016), para a escolha da praça nas grandes organizações do macrotráfico é importante conseguir um local que facilite a atividade. Então, o que vai definir a localidade no caso do macrotráfico é a forma de atuação.

De acordo com as análises das entrevistas realizadas, é possível inferir que as organizações criminosas do narcotráfico fazem ações de promoção de marketing de maneira informal, sem planejamento e alinhamento da comunicação. São várias as ferramentas que compõem o mix de comunicação e as organizações criminosas se utilizam de algumas, tais como: promoção de vendas, vendas pessoais, patrocínio, marketing direto e o digital para promover e divulgar seus produtos para o público-alvo.

A ferramenta de divulgação mais poderosa neste mercado é o boca-a-boca. Alguns entrevistados citam a promoção de eventos, como os bailes funk nos morros das comunidades do Rio de Janeiro, como outra estratégia de divulgação dos produtos e da atividade das facções. Além disso, existem períodos de maior divulgação, como épocas de festas regionais e grandes eventos esportivos e de música. Por último, o avanço das tecnologias da comunicação foi um facilitador para este mercado, pois possibilitou a comercialização de narcóticos pela internet.

Os entrevistados não forneceram respostas com base na literatura acadêmica. De acordo com as entrevistas realizadas, é possível concluir que o objetivo do trabalho foi completado. Com a realização do estudo, foi verificada a existência de técnicas de marketing nas atividades das organizações criminosas do narcotráfico no Brasil e analisadas como elas são utilizadas. Acredita-se que os resultados contribuem para o setor de marketing e para as

áreas que atuam no combate a essas organizações criminosas. Dessa forma, o levantamento da literatura, concomitantemente com a pesquisa empírica, proporciona conhecimentos relevantes e a ampliação do debate para a área em estudo. Por fim, espera-se que esse estudo seja o ponto de partida para novas pesquisas.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Assim como qualquer outro estudo de natureza científica, esse trabalho teve algumas restrições que culminaram certas limitações. Assume-se que é muito difícil esgotar toda a literatura existente sobre marketing e sobre organizações criminosas. O próprio método de entrevistas em profundidade utilizado na pesquisa tem as suas ressalvas. Além disso, ao analisar os dados e as informações coletadas, espera-se imparcialidade na interpretação por parte da pesquisadora. No entanto, mesmo assim é possível que tenha gerado alguma percepção enviesada ou distorção na interpretação.

O estudo abordou um segmento específico de organizações criminosas do narcotráfico, com isso, excluiu outros segmentos de atuação das organizações criminosas. A "amostra" do estudo incluiu apenas a perspectiva de um conjunto de profissionais que atuam ou já atuaram no combate a essas organizações, e pode ter um viés nas respostas devido a um cuidado por conta de o tema abordado ser extremamente delicado e requerer sutileza na exposição.

Para uma ampla discussão de natureza teórica, seriam necessários mais estudos específicos envolvendo as atividades e o composto de marketing voltado para as organizações criminosas do narcotráfico no Brasil. As decisões sobre o método de pesquisa, com um número pequeno de entrevistados e com abordagem por cconveniência, não possibilita que os resultados encontrados sejam generalizados para todas as organizações criminosas.

O universo da pesquisa também foi muito específico, devido à necessidade de recorte para o estudo e a complexidade do assunto. O escopo geográfico foi restrito às organizações criminosas no Brasil. Por último, este processo não encontrou precedentes na literatura e recomenda-se que ele seja replicado ou ampliado, de forma a aprimorar a análise da teoria e dos resultados obtidos.

5.3 PROPOSTA DE NOVOS ESTUDOS

Com base neste trabalho, pode-se sugerir que outros estudos sejam realizados. Uma possibilidade de estudo que pode ser desenvolvido é abordar outros segmentos do crime organizado, além do narcotráfico. Esse estudo analisou oito entrevistas realizadas com profissionais de diferentes áreas que atuam ou já atuaram no combate a essas organizações. Uma possibilidade seria entrevistar profissionais que atuem exatamente na mesma área e comparar as distintas visões e resultados. Também poderia ser analisado sob a perspectiva dos próprios usuários de drogas, que são os consumidores. Outra linha de estudo, seria analisar e comparar o marketing das organizações criminosas do narcotráfico do Brasil com outras internacionais. Por fim, propõe-se um estudo mais direcionado para cada um dos 4P's do marketing separadamente, dentro das organizações criminosas, ou até mudar metodologia de campo aplicada.

REFERÊNCIAS

Aaker, D. (1998). *Marcas Brand equity*: *gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócios.

Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2004). *Pesquisa de marketing* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

American Marketing Association (2007). *Definition of marketing*. Recuperado de http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx.

Amorim, C. (2011). *PCC, a irmandade do crime* (11a ed.). Rio de Janeiro: Record.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1998). Business Marketing: Understand what Customers Value. *Haward Business Review, 76*(6), 53-65.

As cinco atividades do crime organizado que rendem mais dinheiro no mundo. (2016, abril 1) *BBC Brasil*, Mundo, acesso: http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2016/04/160331_atividades_crime_organizado_fn

As veias sangrentas da América Latina. (2016, março 19) *Folha de São Paulo*, Ilustrada, p. C8.

Barros, M. A. (2010). *Lavagem de capitais e obrigações civis correlatas*. São Paulo: Revista dos tribunais.

Bastos, O. N. (2006). *Introdução à segurança pública como segurança social: uma hermenêutica do crime*. Salvador: LER.

Bateman, T. S., & Snell, S. (2006). *Administração: um novo cenário competitivo* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Benedito, M. (2006). *500 anos de corrupção*. Recuperado de www.caminhosdaterra.ig.com.br/reportagens/161_corrupção.shtml.

Blankson, C. (2001). Some issues about the concept of positioning: an overview. *Proceedings of the Atlantic Marketing Association Conference.* Recuperado de http://www.gvsu.edu/ssb/market/news.htm.

Bovet, D., & Martha, J. (2001). *Redes de valor*. São Paulo: Negócio.

Braz, G. P. T. (1999). *Crime organizado x direitos fundamentais*. Brasília: Brasília Jurídica.

Brien, R. H., & Stafford, J. E. (1968). Marketing information systems: a new dimention for marketing research. *Journal of Marketing, 32*(3), 19-23.

Bruni, A. L., & Famá, R. (2002). *Gestão de custos e formação de preços*. São Paulo: Atlas.

Burton, R. M., & Obel, B. (1998). *Strategic organizational diagnosis and design: developing theory for application* (2nd ed.). Boston: Kluwer.

Byramjee, F., Bhagat, P., & Klein, A. (2010). The moderation rof of relationship quality in determining total value orientation. *Global Journal of Business Research*, *4*(2), 49-62.

Campomar, M. C. (1982). Pesquisa de marketing: um auxílio à decisão. *Briefing*, *4*(43), 20-22.

Campomar, M. C. (1984). O sistema de marketing. *Revista Marketing, 18*(131), 43.

Campomar, M. C. (1991, julho-setembro) Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração, 26*(3), 95-97.

Campomar, M. C., & Ikeda, A. A. (2006). *O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo*. São Paulo: Saraiva.

Carneiro, M. M. C. (2015). *Marketing Educacional: Um estudo comparativo das atividades de marketing* (Tese de Doutorado). Recuperado de http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22022016-130911/en.php

Castellar, J. C. (2004). *Lavagem de dinheiro: A questão do bem jurídico*. Rio de Janeiro: Revan.

Cervini, R., & Gomes, L. F. (1995). *Crime organizado*. São Paulo: Revista dos Tribunais.

Chiavaro, M. (1995, janeiro-março). Direitos humanos, processo penal e criminalidade organizada. *Boletim do Instituto Brasileiro de Ciências Criminais (IBCCrim)*, *2*(5).

Christensen, P., & Prout, A. (2002). Working with ethical symmetry in social research with children. *Childhood, 9*(4), 477-497.

Churcill, G. A., & Peter, J. P. (2000). *Marketing: criando valor para o cliente* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.

Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF. (1999). Lavagem de dinheiro: um problema mundial. Brasília/DF.

Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF. (2015). Lavagem de dinheiro, acesso: http://www.coaf.fazenda.gov.br/menu/pld-ft/sobre-a-lavagem-de-dinheiro

Cowell, D. W. (1984). *The marketing of services*. London: Heinemann.

Cox, D. F., & Good, R. E. (1967). How build a marketing information system. *Harvard Business Review, 45*(3), 145-154.

Crescitelli, E., & Shimp, T. A. (2012). *Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação*. São Paulo: Cengage.

Creswell, J. W. (1994). *Research design: qualitative and quantitative approaches*. Oaks, CA: Sage.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Crime à sombra do Estado. (2013, outubro 12). *O Estado de São Paulo*, Caderno Notas e Informações, p. A3.

Cronin, J. J., Jr., Brady, M. L. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in servisse environments. *Journal of Retailing*, *76*(2), 193-218.

Davis, K. R. (1981). *Marketing management* (4th ed.). New York: Wiley.

Day, G. S., & Bens, K. J. (2005). Capitalizing on the internet opportunity. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, *20*(4-5), 160-168.

Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. London: Routledge.

Decreto nº 154. (1991, 26 de junho). Promulga a convenção contra o tráfico ilícito de entorpecentes e substâncias psicotrópicas. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D0154.htm.

Decreto nº 5.015. (2004, 12 de março). Promulga a Convenção das Nações Unidas contra o Crime Organizado Transnacional. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5015.htm.

Duarte, J. (2005). Entrevista em profundidade. In Duarte, J. & Barros, A. (Orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação* (pp. 62-83). São Paulo: Atlas.

Easingwood, C., & Coelho, F. (2003, March). Single versus multiple channel strategies: typologies and drivers. *Service Industries Journal, 23*(2), 31-47.

Enis, B. M. (1973, October). Deepening the concept of marketing. *The Journal of Markeitng, 37*(4), 57-62.

Equipes especiais vão apurar corrupção policial. (2013, outubro 15) *O Estado de São Paulo*, Caderno Metrópole, p. A16.

Fernandes, A. S. (1995, julho). O conceito de crime organizado na lei 9.034. *Boletim IBCCRIM, 31*, 3.

Fink, S.; Jenks, R. S., & Willits, R. D. (1983). *Designing and managing organizations*. Homewood: Irwin.

Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2004). *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.

Franco, A. S. (1994, setembro). Um difícil processo de tipificação. *Boletim do Instituto Brasileiro de Ciências Criminais*, *21*.

Franco, A. S. (2000, julho-setembro). Globalização e criminalidade dos poderosos. *Revista Brasileira de Ciências Criminais, 31*, 102-136.

Gale, B. T. (1996). *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver*. São Paulo: Pioneira.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Godoi, C. K., & Mattos, P. L. C. L. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello, & A. B. Silva. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 301-323). São Paulo: Saraiva.

Godoy, L. R. U. (2010). *Crime organizado e seu tratamento jurídico penal*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Gomes, A. F., Prado, G., & Douglas, W. (2000*). Crime organizado e suas conexões com o poder público: comentários à Lei no 9.034/95: considerações críticas* (4a ed.). Rio de Janeiro: Impetus.

Gomes, L. F. (2002, dezembro-janeiro). Crime organizado: o que se entende por isso depois da Lei no 10.217, de 11.04.2001? Apontamentos sobre a perda de eficácia de grande parte da Lei no. 9.034/95. *Revista Síntese de Direito Penal, 11*.

Grinover, A. P. (1995). O crime organizado no sistema italiano. In J. C. Penteado (Coord.). *Justiça penal 3: críticas e sugestões: o crime organizado (Itália e Brasil): a modernização da lei penal* (pp. 20-34). São Paulo: Revista dos Tribunais.

Grönroos, C. (2009). *Marketing: gerenciamento e serviços* (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Gummesson, E. (2005). *Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Hall, R. H. (2004). *Organizações: Estruturas, processos e resultados* (8a ed.). São Paulo: Prentice-Hall.

Hoffman, K. D., Bateson, J. E. G., Ikeda, A. A., & Campomar, M. C. (2010). *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Cengage.

Holbrook, M. B. (1999). *Consumer value: a framework for analysis and research*. New York: Routledge.

Homburg, C., Workman, J. P. Jr., & Krohmer, H. (1999, April.). Marketing's influence within firm. *Journal of Marketing*, *63*(2), 1-17.

Hooley, G., Saunders, J., & Piercy, N. F. (2005). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Prentice Hall.

Hunt, S. D. (1976, July). The nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*, 40, 17-28.

Hunt, S. D. (1991). *Modern marketing theory*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.

Kapferer, J. N. (2003). *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Keller, K. (2003). *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity* (2nd ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Keller, K. (2008). *Strategic brand management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kerin, R. A., Hartley, S. W., Berkowitz, E. N., & Rudelius, W. (2007). *Marketing* (8a ed.). São Paulo: Mc-Graw-Hill.

King, G., Keohane, R., & Verba, S. (1994). *Designing social inquiry: scientific inference in qualitative research*. New Jersey: Princeton University Press.

Kinnear, T. C., & Taylor, J. R. (1979). *Marketing research: an applied approach*. Tokyo: McGrawHill Kogakusha.

Kotler, P. & Fox, K. F. (1994). *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas.

Kotler, P. (1972, April). A generic concept of marketing. *Jounal of Marketing*, *36*, 46-54.

Kotler, P. (1998). *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas.

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (1999). *Princípios de marketing* (7a ed.). Rio de Janeiro: LTC.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Princípios de marketing* (9a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de marketing* (12a ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de marketing* (12a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. (2007). *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P., & Levy, S. J. (1969, January). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, *33*, 10-15.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of marketing* (2nd ed.). Upper Sadle River: Prentice Hall Inc.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (1996). *Técnicas de pesquisa* (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Lambin, J. J. (2000). *Marketing estratégico*. Lisboa: McGraw Hill.

Lei nº 12.683, de 9 de julho de 2012. (2012, 9 de julho). Altera a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12683.htm.

Lei nº 12.850, de 2 de agosto de 2013. (2013, 2 de agosto). Define organização criminosa e dispõe sobre a investigação criminal, os meios de obtenção da prova, infrações penais correlatas e o procedimento criminal; altera o Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal); revoga a Lei no 9.034, de 3 de maio de 1995; e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12850.htm.

Lei nº 9.034, de 3 de maio de 1995. (1995, 3 de maio). Dispõe sobre a utilização de meios operacionais para a prevenção e repressão de ações praticadas por organizações criminosas. Revogado pela Lei nº 12.850, de 2013. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9034.htm.

Lenskold, J. D. (2003). *Marketing ROI: the path to campaign, customer, and corporate profitability*. New York: McGraw-Hill.

Lilley, P. (2001). *Lavagem de dinheiro: negócios ilícitos transformados em atividades legais*. São Paulo: Futura.

Lima, R. C. *A* (2003). *Sociedade prisional e suas facções criminosas*. Londrina: Edições Humanidades. Recuperado em 13 dezembro, 2014, de http://www.unifil.br/materiais/direito/materiais/erika/ASociedadePrisional.doc.

Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2006). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados* (5a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Lovelock, C. H., & Wright, L. (1999). *Principles of service marketing and management.* Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.

Lovelock, C. H., & Wright, L. (2001). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.

Lovelock, C. H., & Wright, L. (2006). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.

Lovelock, C. H., Wirtz, J., & Hemzo, M. A. (2011). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados* (7a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Luck, D. J. (1969, July). Broadening the concept of marketing: too far. *Journal of Marketing*, *33*, 53-55.

Lundgren, E. F., (1974). *Organizational management: systems and process*. São Francisco: Canfield.

Maia, R. T. (1999a). *Lavagem de dinheiro: anotações às disposições criminais da Lei 9.613/98*. São Paulo: Malheiros.

Maia, R. T. (1999b). *Lavagem de dinheiro: lavagem de ativos provenientes de crime*. São Paulo: Malheiros.

Maierovitch, W. F. (1994). *Crime organizado, máfia e ética judicial*. São Paulo: Ed. Escola Paulista da Magistratura.

Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing*. Porto Alegre: Bookman.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2007). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.

Martins, E. (2003). *Contabilidade de custos* (9a ed.). São Paulo: Atlas.

Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Maykut, P., & Morehouse, R. (1994). *Beginning qualitative research: a philosophic and practice guide*. London: The Falmer Press.

Mayros, V., & Werner, D. M. (1982). *Marketing information systems: design and application for marketers*. Radnor, Pennsylvania: Chilton Book Company.

McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: a managerial approach*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin.

McCarthy, E. J. (1975). *Basic marketing*. Homewood, IL: Richard Irwin, Inc.

Mendroni, M. B. (2001, Maio). *Tópicos essenciais de lavagem de dinheiro*. São Paulo: Revista dos Tribunais.

Mendroni, M. B. (2002). *Crime organizado: aspectos gerais e mecanismos legais*. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira.

Michalizen, F. (2011). *Alguns aspectos relevantes da criminalidade organizada*. Recuperado de www.conteudojuridico.com.br.

Mingardi, G. (1994, setembro). O Estado e o crime organizado. *Boletim do Instituto Brasileiro de Ciências Criminais (IBCCrim)*, *2*(21).

Mintzbert, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Monroe, K. B. (2003). *Pricing: making profitable decisions* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Nagle, T. T., & Holden, R. K. (2003). *Estratégia e táticas de preços*. São Paulo: Prentice Hall.

Naím, M. (2006). *Ilícito: o ataque da pirataria, da lavagem do dinheiro e do tráfico à economia global*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Nas contas bancárias do PCC, 36 milhões. (2006, dezembro 13). *O Estado de São Paulo*, Caderno Metrópole.

Nascimento, C. L. (2010). Aspectos da atividade de promoção de marketing nos serviços turísticos de museus. (Mestrado em Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo).

Noronha, E. M. (1995). *Direito penal*. (31a ed.). São Paulo: Saraiva.

Notess, G. R. (1996, August-September). The internet as an on-line service: bibliographic databases on the net. *Database*, *19*(4), 92-95.

Ogden, J. R., & Crescitelli, E. (2007). *Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas* (2a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Oliveira, D. P. R. (2006). *Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade*. São Paulo: Atlas.

Oliveira, L. F. (2004). *Crime organizado: a geada negra*. (Graduação em Direito, Universidade Federal de Goiás).

Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: Irwin/McGraw-Hill.

Oliver, R. L. (1999). Whence customer loyalty? *Journal of Marketing*, *63*, 33-44.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park California: Sage Publications.

Pereira, C. B., Toledo, G. L., & Toledo, L. A. (2009, julho-setembro). Considerações sobre o conceito de marketing teoria e prática gerencial. *Organizações & Sociedade*, *16*(50), 519-543.

Perin, M. G. A. (1997). Evolução dos sistemas de informação de marketing. *Perspectiva Econômica*, *32*(99), 5-18.

Pitombo, A. S. A. M. (2003). *Lavagem de dinheiro: a tipicidade do crime antecedente.* São Paulo: Revista dos Tribunais.

Pitombo, A. S. A. M. (2007). *Tipificação da organização criminosa*. (Doutorado em Direito, Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo).

Polícia prende quadrilha que vendia ecstasy e LSD em festas eletrônicas. (2016, agosto 28). *TV Rede Globo, Fantástico,* Retirado de http://g1.globo.com/fantastico/edicoes/2016/08/28.html

Portaria nº 344. (1998, 12 de maio). Aprova o Regulamento Técnico sobre substâncias e medicamentos sujeitos a controle especial. Retirado de http://www.anvisa.gov.br/scriptsweb/anvisalegis/VisualizaDocumento.asp?ID=939&Versao=2

Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.

Preso em Bogotá elo entre PCC e Europa. (2016, julho 27) *O Estado de São Paulo*, Caderno Metrópole, p. A15.

Rasmussen, A. (2013). Evolução da lavagem de dinheiro. *Carpe Diem: Revista Cultura e Científica do UNIFACEX*, *11*(11).

Richardson, R. J. & Peres, J. A. (1985). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Richins, M. L. (1999). Possessions, materialism, and other-directedness in the expression of self. In M. B. Holbrook (Ed.). *Consumer Value: a framework for analysis and research*. (pp. 85-104). London: Routledge.

Ries, A. L., & Trout, J. (1999). *Posicinamento: a batalha pela sua mente* (8a ed.). São Paulo: Pioneira.

Rinaldi, S. (1998, abril/junho). Criminalidade organizada de tipo mafioso e poder político na Itália. *Revista Brasileira de Ciências Criminais*, *22*, 11-25.

Robinson, J. (2001). *A globalização do crime.* (R. Inojosa, Trad.). Rio de Janeiro: Ediouro.

Rodrigues, A. M. (2008). *O direito penal europeu emergente*. Coimbra: Editora Coimbra.

Rosenbloom, B. (2002). *Canais de marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas.

Rossman, G. B., & Rallis, S. F. (1998). *Learning in the field: an introduction to qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Santos, G. B. (2005). *Apostila sobre crime organizado*. Brasília/DF: Academia Nacional de Polícia – ANP/DPF.

Santos, J. C. (2001). Crime organizado. In G. Bonato (Org.). *Direito penal e direito processual penal: uma visão garantista* (pp. 139-150). Rio de Janeiro: Lumen Juris.

Scare, R. F. (2008). *A influência da estrutura organizacional na execução das atividades de marketing*. (Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo).

Schott, P. A. (2005, abril). *Guia de referência anti-branqueamento de capitais e de combate ao financiamento do terrorismo* (2a ed.). Washington, D.C: Banco Mundial.

Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U.

Semenik, R. J., & Bamossy, G. J. (1996). *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron.

Sequestrador de Olivetto ensinou PCC. (2006, julho 14). *Folha de São Paulo*, Cotidiano, p. C7.

Shapiro, B. P. (1985, September) Rejuvenating the marketing mix. *Harvard Business Review.*

Shimp, T. A. (2002). *Propaganda e promoção. Aspectos complementares da comunicação integrada de marketing* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman Companhia.

Shiraishi, G. F. (2009). *Estratégias da empresa e as estruturas de marketing.* (Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo).

Shostack, L. G. (1987, janeiro). Service positioning through structural change. *Journal of Marketing*, *51*(1).

Silva, E. A. (2003). *Crime organizado*. São Paulo: Atlas.

Silveira, N. C. (2015). Marketing de serviços para o mercado de idosos: um estudo em moradias especializadas. (Doutorado em Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo).

Solomon, M. R. (1999). *Consumer Behavior: buying, having and being*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Souza, F. (2007). *PCC a facção*. São Paulo: Record.

Stanton, W. J. (1980). *Fundamentos do marketing*. São Paulo: Pioneira.

Star, R. M. (1998). *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial* (2a ed.). Rio de Janeiro: LTC.

Stevens, R., Loudon, D., Wrenn, B., & Warren, W. (2001). *Planejamento de marketing*. São Paulo: Makron Books.

Sznick, V. (1997). *Crime organizado: comentários* (7a ed.). São Paulo: Ed. Leud.

Tártari, J., & Olinquevitch, J. L. (2005). Uso dos elementos da análise das demonstrações contábeis na gestão de negócios. *Anais do Encontro Annual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD,* Brasília, 29.

Transferência criou filiais do PCC (2006, maio 28). *O Estado de São Paulo*, Caderno Metrópole.

Toledo, G. L.; Hemzo, M. A. (1991). O processo de posicionamento e o marketing estratégico. *Anais do Encontro Annual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD*, Belo Horizonte, 15.

Uhl, K. P. (1981). Sistemas de informação de marketing. In S. Britt & B. Harper. *Marketing: gerência e ação executiva* (pp. 39-50). São Paulo: Mcgraw-Hill.

United Nations Office on Drugs and Crime (2010). *The globalization of crime: a transnational organized crime threat assessment.* Viena: UNODC. Recuperado em 20 maio, 2015, de https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil//noticias/2010/06/ TOCTA_Report_2010_low_res.pdf.

United Nations Office on Drugs and Crime (2014). *World drug report*. New York: United Nations. Recuperado em 16 abril, 2015, de http://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/noticias/2014/06/World_Drug_ Report_2014_web_embargoed.pdf.

Urdan, A. T. (1993). *Qualidade de serviços: proposição de um modelo integrativo.* (Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo).

Urdan, F. T., & Urdan, A. T. (2006). *Gestão do composto de marketing*. São Paulo: Atlas.

Urdan, F. T., & Urdan, A. T. (2012). *Gestão do composto de marketing.* São Paulo: Atlas.

Valles, M. S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional.* Madrid: Síntesis.

Vasconcellos, E. (1972). *Contribuições ao estudo da estrutura administrativa*. (Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo).

Vasconcellos, E., & Hemsley, J. R. (2002). *Estruturas das organizações*. São Paulo: Thomson.

Vavra, T. G. (1993). *Marketing de relacionamento: aftermarketing*. São Paulo: Atlas.

Velloso, R. R. (2004). *O crime organizado*. Recuperado de http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=256.

Velloso, R. R. (2006). *O crime organizado*. Recuperado de http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=1463.

Webster, F. E. Jr. (1992, Outubro). The changing role of marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, *56*, 1-17.

Weinstein, A. (1995). *Segmentação de mercado*. São Paulo: Atlas.

Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: the next source of competitive advantage. *Journal of Academy of Marketing Science, Coral Gables*, *25*(2).

Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *The Journal of Marketing, 49,* 33-46.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Convite de pesquisa de campo

CONVITE DE PESQUISA DE CAMPO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO

São Paulo, __ de _____ de 2015.

Prezado Sr./Sra……

Sou aluna de doutorado do programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), tendo como orientador o Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar.

Convido _____ para participar de um estudo que tem por objetivo verificar se existem técnicas de marketing nas atividades das organizações criminosas do narcotráfico e analisar como elas são utilizadas. O tempo estimado para a entrevista é de 60 minutos e o(a) sr(a) não precisa responder às perguntas em que não se sentir à vontade ou não tiver conhecimento. O(a) sr(a) poderá interromper a entrevista a qualquer momento, sem necessidade de justificativa.

Com o aceite desse convite, agendaremos uma entrevista no dia e horário mais adequados às suas possibilidades. Esclarecemos que sua participação é voluntária e essa pesquisa é exclusivamente para fins acadêmicos.

Agradecemos desde já pela colaboração,

Camila Leoni Nascimento
Mestre e doutoranda do programa de Pós-Graduação em Administração (FEA/USP)
Matrícula: 7008752

Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar
Professor Titular de Marketing
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Universidade de São Paulo
Orientador

APÊNDICE B – Roteiro para a pesquisa de campo

A. Visão geral do projeto de entrevista em profundidade

1. Título

ASPECTOS DAS TÉCNICAS DE MARKETING UTILIZADAS NAS ATIVIDADES DAS ORGANIZAÇÕES CRIMINOSAS DO NARCOTRÁFICO

2. Dados dos pesquisadores

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar
Telefone: (+55 11) 3818-5842
Endereço: FEA/USP. Av. Professor Luciano Gualberto, 908.
Currículo lattes: lattes.cnpq.br/6639572131469325

Pesquisadora: Doutoranda Camila Leoni Nascimento
Telefone: (+55 11) 3818-5842
Endereço: FEA/USP. Av. Professor Luciano Gualberto, 908.
Currículo lattes: lattes.cnpq.br/7034373395439837

3. Objetivo do estudo

O objetivo da tese é verificar se existem técnicas de marketing nas atividades das organizações criminosas do narcotráfico e analisar como elas são utilizadas.

B. Procedimento de coleta de dados

1. Procedimento de campo

Entrar em contato com profissionais que atuam ou já atuaram no combate às organizações criminosas do narcotráfico.

Enviar a carta convite para a participação na pesquisa. Após o aceite, marcar a data, horário e local com cada entrevistado de acordo com a sua conveniência.

2. Selecionados para participarem do trabalho de campo

Os profissionais selecionados para serem entrevistados nessa pesquisa, atuam ou atuaram com foco no combate ao crime organizado.

- Agente da Polícia Federal aposentado;
- Capitão da Polícia Membro do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE);
- Coronel da Polícia Militar aposentado;
- Delegado da Polícia Federal;
- Delegado da Polícia Federal e Secretário de Segurança Pública no estado do Paraná;
- Delegado da Polícia Federal no estado de São Paulo;
- Desembargador aposentado da área criminal;
- Juiz Federal com foco de atuação na área criminal.

3. Aspectos metodológicos

Pesquisa de caráter exploratório e de enfoque qualitativo com uso do método de entrevistas em profundidade semi-estruturadas.

4. Fontes de evidência

- Entrevistas em profundidade;
- Documentos;
- Matérias publicadas na imprensa;
- Páginas na Internet.

C. Questões da entrevista em profundidade

Dados dos entrevistados

Nome:

Formação:

Histórico profissional:

Tempo de experiência na área:

Itens de investigação para análise

1. Estrutura organizacional de marketing
    a. Como são as estruturas organizacionais?
    b. Há uma hierarquia dentro das organizações?
    c. Existe uma divisão de funções e tarefas?
    d. Existe um departamento específico de marketing?
    e. A quem o Marketing responde?

2. Sistema de informações de marketing
    a. Como a organização obtém informações do mercado?
    b. Como ocorre a busca por novos mercados?
    c. Como são levantadas informações dos clientes?
    d. Como são definidas as estratégias de atuação das organizações criminosas?
    e. Quais são as estratégias utilizadas pelas organizações para determinação de seu escopo de atuação?

3. Concorrentes
    a. Existe uma concorrência entre as organizações criminosas que oferecem os mesmos produtos?
    b. São feitas análises da atuação estratégica da concorrência?
    c. Eles utilizam cases de atuação de organizações criminosas do exterior?
    d. Existe uma troca de informações entre as organizações criminosas que atuam no mesmo segmento?

4. Segmentação
    a. Como é definido o público-alvo?
    b. Existe uma divisão do público por faixa etária, classe social, frequência de consumo ou interesse por tipo de artigo ilícito?
    c. Quais usuários as organizações procuram atender?

5. Posicionamento
    a. Posicionamento adotado pelas organizações
    b. Diferencial competitivo das organizações em relação aos concorrentes

c. As organizações realizam alguma pesquisa para conhecer os concorrentes?

d. As organizações têm reconhecimento no mercado? Qual?

6. Produto

a. Que ambientes são utilizados para a produção do bem ofertado e para a administração do negócio?

b. Quais são os produtos oferecidos?

c. Como é definido o produto?

d. As organizações fazem adaptações ou variações no produto oferecido?

e. Há unidades/divisões diferentes para cada produto oferecido pelas organizações?

f. Quem é responsável pela definição dos produtos ilícitos comercializados?

7. Preço

a. Como é determinado o preço?

b. Qual é o preço praticado pelos diferentes produtos ilícitos ofertados?

c. Há preços diferentes de acordo com o perfil do público?

d. Existe uma avaliação e alteração de preço de acordo com a atuação das organizações concorrentes?

e. O usuário tem uma percepção de custo/benefício desses produtos?

f. Existe um valor percebido pelo consumidor dos produtos oferecidos no mercado?

8. Praça

a. Como é feita a escolha de localização das organizações criminosas?

b. Quais são as localizações mais utilizadas?

c. Há ponto-de-venda fixo para a comercialização dos produtos?

d. Existe venda pela internet?

9. Promoção de marketing

a. Como e onde as organizações divulgam seus produtos?

b. Quais são as atividades de promoção de marketing das organizações?

c. Há uma divulgação internacional para atrair estrangeiros?

d. Há algum período em que há maior divulgação (períodos sazonais)?

e. Existem ações de fidelização dos usuários e/ou para atrair novos consumidores?

f. Como é a relação dessas organizações criminosas com o Governo?