

A Odebrecht e o fracasso do ideal de governança corporativa que guiou a Lava-Jato

Maria Cristina Fernandes

Valor Econômico, 27/11/2020

“A Organização”, de Malu Gaspar, revela história de corrupção da empresa

“Entro na lama com os porcos, mas saio do outro lado limpo e de terno branco.” Depois das 639 páginas de “A Organização”, livro da jornalista Malu Gaspar, fica difícil imaginar que se passaram apenas seis anos desde a morte do autor dessa frase. Norberto Odebrecht, patriarca da organização, elaborou sua própria ética para o espírito tupiniquim do capitalismo. Último da família a ser criado na religião luterana dos Odebrecht que desembarcaram no Brasil, vindos da Alemanha, em meados do século XIX, Norberto impôs, sobre a ética da consciência, que reprova a propina, aquela da responsabilidade, que leva o dirigente empresarial a aceitá-la para salvar os empregos dos seus funcionários.

Cultivada por seus descendentes como dogma, não sobrou nada da doutrina que marcou o apogeu da Odebrecht. Tendo como fio condutor as desavenças entre o filho e o neto de Norberto, “A Organização” desfia as situações em que a empresa, já submetida às regras de governança impostas pelo combate à corrupção no país, não apenas continuou a corromper o poder público, como abrigou trapaças internas até de quem era encarregado de implantar as normas de “compliance”.

A maquiagem da governança não começou com a Lava-jato. A autora recupera as manobras que, na década de 1970, levaram os contratos de Angra 2 e 3 a serem entregues à empreiteira sem licitação. Aquele que seria um dos grandes escândalos da ditadura, e o primeiro da história da organização, foi cancelado pelo ministro das Minas e Energia do governo Ernesto Geisel, Shigeaki Ueki. A chancela ao monopólio sem licitação da obra seria dada por uma consultoria externa, a alemã Hochtief, contratada por Norberto Odebrecht, mas paga pelo governo brasileiro.

Foi na gestão de Marcelo, neto de Norberto, porém, que os tapumes da governança ganhariam verniz. Encobriram um enredo que, desde o início, foi permeado de rivalidades, ambições e deslealdades entre o herdeiro e seu pai, Emílio. Enquanto este esbanjava carisma e jogo de cintura, o filho se considerava uma réplica do avô e sempre desprezara a condução dada por seu pai aos negócios da família. À intuição do pai, retrucava números, estudos e projeções. À boêmia de Emílio, se impunha o filho voltado à família e casado com a primeira namorada séria.

Só convergiam no poder da propina ou, no que a “Tecnologia Empresarial Odebrecht”, de Norberto, assim definia: “Aquilo que o cliente exigente quer e precisa, aquilo que esse cliente considera valioso, é o decisivo”. Mas enquanto Emílio cultivava empatia com agentes públicos a quem corrompia, Marcelo, frio e calculista, se comportava com a superioridade de quem fingia desconhecer que a origem da propina não era a fortuna da família, mas o contribuinte. A despeito de contratos superfaturados em até 1.600%, Malu lembra que os 78 delatores da Odebrecht, incluindo pai e filho, nunca admitiram ter inflado preços - no limite, reconheciam o “custo político” das obras.

Ao longo dos sete anos em que esteve à frente da Odebrecht, Marcelo multiplicou o faturamento do conglomerado por 13 e mais do que quadruplicou o número de

funcionários. Não foi capaz, porém, de romper os feudos que o pai mantinha na empresa nem de interferir na bonificação da turma de Emílio. A disputa encarniçada entre executivos ligados a um e a outro pelos bônus de desempenho é apenas o aperitivo dos desvios feitos por eles das verbas do Departamento de Operações Estruturadas, o almoxarifado da propina. Se Marcelo achava que a sofisticação do seu esquema tornara a empresa inatingível mesmo depois de iniciada a Lava-Jato é porque ele não se dera conta que os executivos o superavam na malandragem.

No auge, o conglomerado chegou a pagar o triplo do seu lucro líquido em suborno. Newton de Souza, o executivo que seria escolhido por Emílio para assumir a Odebrecht e que se tornaria um dos principais desafetos de Marcelo na corporação, daria a melhor definição do clima gerado pela propinolândia: “Os políticos hoje ganham mais do que nós, acionistas”. Àquela altura, muitos executivos já tinham traçado suas estruturas paralelas de desvios, um deles o próprio genro de Emílio, Maurício Ferro, que, na condição de diretor jurídico da organização, estivera à frente do acordo de delação. Desmascarado, o executivo ainda continuaria a frequentar a casa do sogro. Era um dos cinco a quem Marcelo alvejara por julgar que haviam se safado de punições apesar de terem pleno conhecimento do Departamento de Operações Estruturadas. Preso em 2019, Ferro foi alvo de uma ação de responsabilidade civil pela Odebrecht.

O acesso da jornalista a Marcelo, a sua família e, principalmente, às 7.200 páginas do diário escrito ao longo dos dois anos e meio de prisão tornam o herdeiro o eixo do livro. Seu lado da contenda, ainda que não tenha sido poupado, foi o mais contemplado. Marcelo ora é a vítima de um pai beneficiado pela força-tarefa com a preservação de seu próprio patrimônio, ora é retratado como o filho impetuoso que poderia ter amortecido a derrocada do conglomerado se tivesse mais humildade para ouvir conselhos.

O relato, apesar de cru, o humaniza. É pela filha incapaz de concluir uma compra no cartão de débito que descobre o bloqueio dos R\$ 144 milhões que acordara com a empresa na delação. O empresário continua morando num dos condomínios mais seguros de São Paulo, usa o mesmo carro importado e tem reservas financeiras constituídas por empréstimos de amigos, mas a derrota é tão fragorosa que gera empatia.

Ao arrojo do filho se contrapõe um pai cuja lhaneza leva a força-tarefa a concluir que a organização precisaria dele para sobreviver. Ele consegue fechar o acordo de delação sem entregar o mapa completo de suas relações com ex-presidentes simplesmente porque “não seria bom para o Brasil”. De todos os presidentes com os quais lidou, Itamar Franco foi o único que não lhe deu bola. Seu governo acabou sem que tivesse concedido ao empreiteiro uma audiência sequer.

A relação de empatia com Lula, que lhe foi apresentado em 1985 pelo então prefeito de São Paulo, Mario Covas, foi cultivada clandestinamente ao longo de décadas até sua chegada ao poder, um bilhete premiado para Emílio que deixou Lula pendurado em sete processos pelos quais responde até hoje. O livro reforça a imagem do homem que “fez o Lula”, um amigo bonachão que moderou o petista.

É a trama costurada das relações entre Emílio e o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, porém, que revela um quadro até aqui menos explorado. O livro recupera a construção do polo petroquímico de Paulínia, que consolidaria a hegemonia da Odebrecht no setor. As concorrentes tentaram barrar o projeto quando descobriram as regalias que Petrobras, parceira no empreendimento, reservava à Odebrecht.

Ante à pressão dos concorrentes e da resistência tucana, o ex-presidente se limitaria a terceirizar a decisão ao seu ministro de Minas e Energia, Raimundo Britto, baiano do PFL indicado por Antonio Carlos Magalhães, de laços ancestrais com a Odebrecht. Foi sob o governo FHC, ainda, que a Odebrecht ultrapassou seu rival na petroquímica, o grupo Ultra, e se aproximou de Hugo Chávez, na Venezuela.

Em seus “Diários”, porém, Fernando Henrique se limita a mencionar Emílio como um empresário que o visitava com alguma frequência, mas nunca em busca de benefícios para si, apenas por temas de “interesse nacional”. Se Norberto Odebrecht colocaria suas duas éticas na bíblia da corporação, Fernando Henrique beberia no original para justificar a aliança com o PFL, em que estavam embutidas as concessões à Odebrecht. Apelou a Max Weber para distinguir a ética da convicção, aquela da postura inflexível, da ética da responsabilidade, que leva em conta as consequências dos seus atos, no caso a governabilidade.

Foi apenas nos governos petistas, quando o procurador-geral da República passou a ser tirado de uma lista tríplice, que o Ministério Público Federal tomou o partido unilateral da “ética da convicção”. O livro deixa claro o quanto os procuradores da Lava-Jato, bem como o juiz Sergio Moro, trabalharam sob a ilusão de que seriam capazes de refundar as bases sobre as quais se fazem negócios no Brasil. Conduziram o acordo de leniência, condicionando-o aos contratos da organização no exterior, não apenas porque assim o exige a OCDE, mas também pelo figurino de alunos aplicados do Departamento de Justiça americano que se mostrava ansioso para dar, ao governo Barack Obama, a oportunidade de fechar a maior leniência do planeta.

Quando se deram conta de que a condicionalidade provocaria a quebra do conglomerado e levaria a Lava-Jato a ser acusada da perda de dezenas de milhares de empregos em todo o continente, o ex-juiz Sergio Moro passou a defender a empreiteira diante de plateias latinas. Mas já era tarde demais. O exemplo do Peru, que a expulsou do país na tentativa de salvar a reputação dos governantes que haviam aceitado propina, acabou por contaminar os vizinhos e acelerou a falência do conglomerado.

A Lava-Jato tampouco alcançou os propósitos pedagógicos a que se propunha. O presidente Jair Bolsonaro mal tomara posse e Emílio Odebrecht já estava em busca de oficiais da reserva para abrir portas em Brasília ao que restou da construtora. O ex-presidente da Braskem Carlos Grubisich, que havia assinado documentos falsos à SEC, a agência reguladora do mercado financeiro americano, saiu do conglomerado e foi dirigir a companhia de celulose do grupo J&F, de Joesley Batista. A transferência de tecnologia da corrupção lhe renderia outra investigação por fraudes em negócios com fundos de pensão.

Malu Gaspar é incansável no garimpo. Sua bateia acumula pepitas até a última página, quando Marcelo Odebrecht se mostra incapaz de quaisquer arrependimentos, nem mesmo do rompimento com os pais, que dá como mortos. O único remorso é o acordo com a Lava-Jato.