

A ORGANIZAÇÃO

MALU GASPAR

A organização

A Odebrecht e o esquema de corrupção que chocou o mundo



COMPANHIA DAS LETRAS

Copyright © 2020 by Malu Gaspar

Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.

Capa

Violaine Cadinot

Fotos de capa

Enrique Castro-Mendivil/ Reuters/ Fotoarena; Fernando Lemos/ Agência O Globo (Marcelo)

Ricardo Mello/ Agência O Globo (Norberto)

André Teixeira/ Agência O Globo (Emílio)

Preparação

Lígia Azevedo

Assessoria jurídica

Taís Gasparian — Rodrigues Barbosa, Mac Dowell de Figueiredo, Gasparian, Advogados

Pesquisa

Simone Costa, Eduardo Sá, Clerismar Longo e Luiz Júnior

Checagem

Simone Costa e Érico Melo

Índice remissivo

Luciano Marchiori

Revisão

Ana Maria Barbosa, Isabel Cury e Angela das Neves

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Gaspar, Malu

A organização : a Odebrecht e o esquema de corrupção que chocou o mundo / Malu Gaspar. — 1ª ed. — São Paulo : Companhia das Letras, 2020.

ISBN 978-85-359-3399-4

1. Brasil – Política e governo – História 2. Corrupção na política – Brasil 3. Fundação Odebrecht – História 4. Lavagem de dinheiro – Brasil I. Título.

20-46931

CDD-320.981

Índice para catálogo sistemático:

1. Odebrecht : Corrupção política : Brasil 320.981

Cibele Maria Dias – Bibliotecária — CRB-8/9427

[2020]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA SCHWARCZ S.A.

Rua Bandeira Paulista 702 cj. 32

04532-002 — São Paulo — SP

Telefone (11) 3707-3500

www.companhiadasletras.com.br

www.blogdacompanhia.com.br

facebook.com/companhiadasletras

instagram.com/companhiadasletras

twitter.com/cialetras

Para meus pais, Maria e Alberto

O empresário deve manter-se em guarda contra as ilusões, pois em seu mundo só há aspirações e audácia.

[...]

O que funciona está certo.

Norberto Odebrecht, em *Sobreviver, crescer, perpetuar*

Sumário

<i>Nota da autora</i>	11
<i>Personagens</i>	13
<i>Prólogo</i>	25
1. Marcelo sobe	31
2. Na lama, de terno branco	46
3. Apocalipse perfeito	60
4. No olho do furacão	83
5. O novo amigo	106
6. Questão de sobrevivência	119
7. O príncipe	135
8. Mais coragem do que análise	141
9. Nova ordem	157
10. Decolando	175
11. O príncipe na trincheira	194
12. “Tudo que é fácil, não é para nós”	217
13. Boca de jacaré	237
14. Pacto de sangue	264
15. Servindo ao rei	274

16. Vivendo perigosamente	294
17. Organizando a suruba	315
18. Uma general autista	332
19. Higienizando apetrechos.	359
20. A casa cai	383
21. A rendição	418
22. A mesa	442
23. Aos 46 minutos do segundo tempo	468
24. Deus perdoa o pecado, mas não o escândalo	487
25. “Enquanto tiver bala, atire”	513
<i>Epílogo</i>	554
<i>Agradecimentos</i>	561
<i>Notas</i>	563
<i>Créditos das imagens</i>	619
<i>Índice remissivo</i>	621

Nota da autora

A Odebrecht tem uma longa trajetória de conquistas e de realizações, mas será sempre lembrada como a empresa que engendrou o maior esquema de corrupção já descoberto. Reconstituir sua história foi um mergulho nos meandros do relacionamento do empresariado com o Estado na última metade do século xx, no Brasil e na América Latina. Foi, também, um dos desafios mais difíceis que um repórter pode enfrentar.

A Organização Odebrecht se autointitula uma “sociedade de confiança”, e isso forjou uma cultura do segredo que não pereceu com a delação. Bem ao contrário. A confissão à Lava Jato alcançou governos e autoridades de variadas orientações ideológicas, em todos os níveis, em doze países nas Américas e na África. Mas também deixou lacunas — fortuitas e propositais. Tal contingência, mais as cicatrizes deixadas pelo episódio, fizeram com que muitos na organização preferissem simplesmente esquecer tudo. Para outros, era o caso de lutar a guerra de narrativas até o final. Felizmente encontrei quem acredite, como eu, que conhecer essa história é essencial para entender o Brasil. A própria empresa também se dispôs a prestar informações, e o fez ao longo de todo o processo, mesmo tendo ficado claro desde o início que não se tratava de um livro chapa-branca.

Para mover-me entre tantos e tão diversos interesses e chegar à versão

mais acurada possível dos fatos, não havia outro recurso que não a apuração exaustiva. O conteúdo das delações da Odebrecht e de muitas outras foi só o ponto de partida. Ao longo de três anos, ouvi pouco mais de 120 pessoas, entre executivos e familiares, delatores, concorrentes, parceiros de negócios, políticos, advogados e investigadores de variadas instâncias. Contaram histórias sobre si próprios e sobre os outros, e em todas elas fiz dupla ou tripla checagem: em novas entrevistas, nas cerca de duzentas horas de depoimentos gravados em áudio e vídeo pelo Ministério Público ou pela Polícia Federal, em centenas de páginas de documentos, disponíveis ao público ou exclusivos, obtidos por mim ao longo do trabalho de pesquisa.

Dada a sensibilidade dos temas envolvidos, que até hoje mexem com a política brasileira e suas paixões, a maior parte consistiu em declarações prestadas em off, protegidas pelo sigilo da fonte. Pela grande quantidade de pessoas consultadas para confirmar cada cena ou diálogo, o leitor não deve supor que seus personagens foram, necessariamente, as fontes daquela informação. Em alguns casos sim, em outros não. Como se verá ao longo deste livro, a cultura do segredo não sobrepujou o jogo de interesses e a disputa de narrativas naquela que durante décadas foi a empreiteira mais poderosa do Brasil.

Muitos dos episódios retratados neste livro deram origem a ações judiciais em que se digladiaram Ministério Público e as defesas de centenas de acusados. O texto seguiu o caminho da apuração e dos fatos, independentemente do que digam ou concluam os processos. Mas as versões divergentes também foram contempladas, ou no corpo do texto ou em notas de rodapé. Afinal, elas também fazem parte da história. O que certamente não se encontrará, nestas páginas, são julgamentos peremptórios baseados em tópicos do Código Penal. Trata-se tão somente de uma reportagem. É vida real, com todas as suas nuances e imperfeições. A saga de pessoas que influenciaram os rumos do país e do continente ao longo de décadas, e assim nos ajudaram a chegar onde estamos.

Personagens

Os nomes indicados com asterisco fizeram acordo de delação.

A FAMÍLIA ODEBRECHT

Norberto Odebrecht	Patriarca da família e fundador da construtora que deu origem à organização, em 1944. Presidente do conselho de administração da Odebrecht S.A. até 1998. Morreu em 2014.
Yolanda Alves Odebrecht	Esposa de Norberto, falecida em 2014.

Filhos de Norberto e Yolanda

Emílio Alves Odebrecht*	Presidente da Odebrecht S.A (1991-2002) e do conselho de administração (1998-2018) da organização. Até 2019, presidiu a Kieppe Investimentos e
-------------------------	--

Ilka Odebrecht Queiroz	Participações, holding familiar. Casado com Regina Bahia Odebrecht. Sócia da Kieppe Participações e dona do hospital Córdio Pulmonar, em Salvador.
Martha Odebrecht Queiroz	Sócia da Kieppe Participações.
Eduardo Odebrecht	Sócio da Kieppe Participações e dono da Riocon, administradora de haras e fazendas, sediada em Salvador.
Norberto Odebrecht Júnior	Sócio da Kieppe Participações.

Filhos e netas de Emílio e Regina

Marcelo Bahia Odebrecht*	Presidente da construtora (2002-9) e da Odebrecht S.A. (2009-15). Casado com Isabela Alvarez Odebrecht, pai de Rafaella, Gabriella e Marianna.
Mônica Odebrecht	Advogada da Odebrecht. Defensora de Marcelo na Lava Jato até 2017. Casada com Maurício Ferro.
Márcia Odebrecht: Maurício Odebrecht	Arquiteta, nunca trabalhou na organização. Sucessor do irmão mais velho como mandatário da Kieppe Participações, designado por Emílio em 2019.

OS EMPREITEIROS

Primeira geração

Vítor Gradin	Vice-presidente de finanças da Odebrecht nos anos 1970-80. Acionista desde 1974, em 2000 aumentou sua participação para 20,4% das ações da holding. Morreu em 2019.
--------------	---

Segunda geração

Ailton Reis	Diretor de relações institucionais da empreiteira nos anos 1980 e 1990.
Alexandrino Alencar*	Diretor de desenvolvimento da Odebrecht Infraestrutura até 2015. Diretor comercial da Odebrecht Petroquímica nos anos 1990 e diretor de relações institucionais da Braskem nos anos 2000.
Álvaro Cunha	Presidente da Odebrecht Química e da Odebrecht Petroquímica nos anos 1990. Tornou-se conselheiro da organização em 2001. Morreu em 2019.
Antonio Carlos Daiha Blando*	Diretor-superintendente da Odebrecht Angola (2013-6), primeiro chefe de Marcelo Odebrecht na construtora.
Irineu Meirelles	Diretor da Odebrecht para os consórcios das hidrelétricas do rio Madeira.
Maria da Glória Rodrigues	Ex-funcionária do Banco Central e da Câmara de Comércio Exterior, advogada e lobista da organização para financiamentos à exportação desde os anos 1990.
Newton de Souza	Acionista, presidente da Odebrecht S.A. (2015-8) e vice-presidente de assuntos judiciais e governança até 2015.
Pedro Novis*	Presidente da Odebrecht S.A. (2002-9) e conselheiro da organização até 2016.
Renato Baiardi	Acionista, presidente da construtora nos anos 1980-90. Membro do conselho de administração da holding.
Roberto Dias	Diretor de relações institucionais da Odebrecht desde os anos 1980 até 2016. Morreu em 2018.
Rubio Fernal	Relações-públicas da Odebrecht em Brasília.

Ruy Sampaio	Presidente-executivo da organização desde 2019. Presidente do conselho de administração da holding (2018-9), diretor da Kieppe Participações (2009-) e diretor de investimentos da Odebrecht S.A (2002-8).
Sergio Foguel	Vice-presidente do conselho de administração da holding (2018-9), membro do conselho de administração da organização (2002-17).
<i>Terceira geração</i>	
André Rabello*	Diretor da Odebrecht no Panamá nos anos 2000-10.
Benedicto Júnior (B)*	Presidente da Odebrecht Infraestrutura (2009-17).
Bernardo Gradin	Presidente da Braskem (2008-10). Filho de Vítor Gradin. Os irmãos Bernardo, Miguel e Ana Gradin detêm 20,4% da Odebrecht S.A.
Carlos Armando Paschoal*	Diretor-superintendente da Odebrecht nos anos 2000-10.
Carlos Fadigas*	Presidente (2010-6) e vice-presidente financeiro da Braskem (2007-10), diretor financeiro da construtora (2002-6).
César Rocha*	Gerente da Odebrecht Engenharia Industrial, subordinado de Márcio Faria.
Claudio Melo Filho*	Diretor de relações institucionais da Odebrecht (2004-15).
Daniel Villar	Diretor de recursos humanos e comunicação da Odebrecht S.A. (2013-9).
Dermeval Gusmão	Dono da empreiteira DAG, parceira da Odebrecht.

Ernesto Baiardi*	Presidente da Odebrecht Infraestrutura para África, Emirados Árabes e Portugal até 2015, responsável pelas operações em Angola.
Euzenando Azevedo*	Presidente da Odebrecht Venezuela nos anos 2000-10.
Fabio Gandolfo*	Diretor-superintendente da construtora (2009-16) e diretor-superintendente da Odebrecht no Equador (2007-9).
Felipe Montoro Jens	Diretor da Odebrecht S.A responsável por supervisionar e fechar o Departamento de Operações Estruturadas a partir de 2015.
Fernando Reis*	Presidente da Odebrecht Ambiental (2008-16) e CEO de operações internacionais da Odebrecht (2000-6).
Henrique Valadares*	Ex-presidente da Odebrecht Energia. Morreu em 2019.
João Nogueira*	Ex-diretor de créditos à exportação da Odebrecht S.A.
Jorge Barata*	CEO da Odebrecht Latinvest (2012-5) e diretor da Odebrecht no Peru nos anos 2000.
José Carlos Grubisich	Presidente da Braskem (2001-8) e da ETH Bioenergia (2008-12).
Luciano Guidolin	Presidente da Odebrecht S.A (2017-9), diretor financeiro da holding (2011-3) e vice-presidente executivo da Braskem (2012-6).
Luiz Mameri*	Vice-presidente da Odebrecht para a América Latina e Angola e diretor da Odebrecht Internacional nos anos 2000.
Marcela Drehmer	Diretora financeira da holding (2015-8) e diretora financeira da Braskem (2010-5).

Márcio Faria*	Presidente da Odebrecht Engenharia Industrial até 2015, um dos responsáveis pelo relacionamento da construtora com a Petrobras.
Maurício Ferro	Vice-presidente jurídico até 2018, ex-diretor jurídico da holding e da Braskem. Casado com Mônica Odebrecht.
Paul Altit*	Presidente da Odebrecht Realizações Imobiliárias até 2016 e ex-diretor financeiro da Braskem e da construtora, criou as primeiras offshores usadas pelo Departamento de Operações Estruturadas.
Paulo Cesena*	CEO da Odebrecht TransPort (2011-6) e diretor financeiro da Odebrecht S.A. (2007-10).
Rogério Araújo*	Diretor da Odebrecht Engenharia Industrial, subordinado a Márcio Faria.

OS OPERADORES

Álvaro Novis	Doleiro e dono da transportadora de valores Trans-Expert.
Angela Palmeira	Secretária do Departamento de Operações Estruturadas, responsável pela operacionalização dos pagamentos no exterior.
Antônio Ferreira	Supervisor do órgão precursor do Departamento de Operações Estruturadas até 2006.
Bernardo Freiburghaus	Organizador de contas offshore para beneficiários de propinas.
Fernando Migliaccio*	Coordenador das offshores do departamento entre 2008 e 2015. Sócio do

	Meinl Bank. Ex-funcionário da área de comércio exterior da empreiteira em Brasília.
Hilberto Silva*	Diretor do Departamento de Operações Estruturadas (2006-15).
Luiz Eduardo Soares	Tesoureiro do departamento e sócio do Meinl Bank.
Luiz França	Ex-funcionário do Antigua Overseas Bank (até 2010), cônsul honorário de Antígua, diretor e sócio do Meinl Bank.
Marco Bilinski	Ex-funcionário do Antigua Overseas Bank (até 2010), diretor e sócio do Meinl Bank.
Marcos Grillo*	Responsável pela geração de caixa dois para o setor de propinas. Ex-funcionário da empreiteira.
Maria Lúcia Tavares*	Secretária do departamento, responsável pela distribuição do dinheiro no Brasil. Fez a colaboração premiada que revelou o funcionamento do setor à Lava Jato.
Olívio Rodrigues*	Doleiro e testa de ferro do Departamento de Operações Estruturadas. Principal acionista individual do Meinl Bank, sediado em Antígua. Irmão de Marcelo Rodrigues, seu sócio.
Rodrigo Tacla Duran	Advogado espanhol, operador e doleiro do Departamento de Operações Estruturadas.
Vinícius Borin	Ex-funcionário do Antigua Overseas Bank (até 2010), diretor e sócio do Meinl Bank.

OS ADVOGADOS

Adriano Jucá	Presidente (2019-) e diretor jurídico (2017-9) da Odebrecht TransPort. Diretor jurídico da construtora (2002-16). Responsável pelos processos da companhia no exterior, defendeu Marcelo até agosto de 2016.
Adriano Maia	Diretor jurídico e diretor executivo da Odebrecht S.A (2016-8), da Odebrecht TransPort (2013-6) e da Odebrecht Energia (2008-12). Coordenou, pela empresa, as negociações para a delação premiada da Odebrecht.
Augusto de Arruda Botelho	Advogado da Odebrecht, assessorou Marcelo até agosto de 2016. Sócio de Dora Cavalcanti.
Caio Rodriguez	Advogado da Odebrecht, negociador do acordo de leniência do grupo com a força-tarefa e o Departamento de Justiça dos Estados Unidos.
Dora Cavalcanti	Advogada de Marcelo Odebrecht até agosto de 2016. Sócia de Augusto de Arruda Botelho até 2018.
Eduardo Munhoz	Advogado da Odebrecht para assuntos societários.
Joana Batista	Advogada da construtora Odebrecht (2010-6), trabalhou pela empresa na defesa de Marcelo Odebrecht até 2019.
Luciano Feldens	Advogado de Marcelo a partir de setembro de 2016, ex-procurador da República.
Márcio Thomaz Bastos	Advogado da Odebrecht e da Camargo

	Corrêa, ex-ministro da Justiça do governo Lula. Morreu em 2014.
Nabor Bulhões	Advogado de Marcelo Odebrecht a partir de agosto de 2016.
Theodomiro Dias	Advogado de Emílio Odebrecht e de Hilberto Silva, um dos coordenadores do processo de colaboração premiada com a força-tarefa da Lava Jato (fevereiro a dezembro de 2016).
William Burke	Advogado do escritório Quinn Emanuel, representante da Odebrecht nos EUA.

A LAVA JATO

Juízes

Edson Fachin	Ministro do Supremo Tribunal Federal, relator dos processos da Operação Lava Jato desde 2017.
Sergio Moro	Juiz da 13ª Vara Federal de Curitiba, responsável pelos processos da Operação Lava Jato.
Teori Zavascki	Ministro do Supremo Tribunal Federal, relator dos processos da Operação Lava Jato. Morreu em 2017.

Procuradores

Rodrigo Janot	Procurador-geral da República (2013-7).
Carlos Fernando dos Santos Lima	Procurador do Ministério Público Federal, membro da força-tarefa da Lava Jato no Paraná.
Deltan Dallagnol	Procurador do Ministério Público Fede-

	ral, coordenador da força-tarefa da Lava Jato no Paraná.
Eduardo Pelella	Procurador do Ministério Público Federal, chefe de gabinete de Rodrigo Janot.
Julio Noronha	Procurador do Ministério Público Federal, membro da força-tarefa da Lava Jato no Paraná.
Marcelo Miller	Procurador do Ministério Público Federal, membro da força-tarefa da Lava Jato na Procuradoria-Geral da República.
Orlando Martello Júnior	Procurador do Ministério Público Federal, membro da força-tarefa da Lava Jato no Paraná.
Roberson Pozzobon	Procurador do Ministério Público Federal, membro da força-tarefa da Lava Jato no Paraná.
Sérgio Bruno Fernandes	Procurador do Ministério Público Federal, coordenador da Lava Jato na Procuradoria-Geral da República.

Policiais federais

Eduardo Mauat	Delegado da Polícia Federal, membro da força-tarefa da Lava Jato no Paraná responsável pela Operação Erga Omnes, que prendeu Marcelo Odebrecht e outros executivos da organização.
Filipe Pace	Delegado da Polícia Federal, membro da força-tarefa da Lava Jato no Paraná, conduziu inquéritos relacionados à organização.
Igor Romário de Paula	Delegado da Polícia Federal, chefe da Delegacia de Combate ao Crime Organizado (2013-9) e coordenador da Lava Jato no Paraná.

Renata Rodrigues

Delegada da Polícia Federal, membro da força-tarefa da Lava Jato no Paraná, conduziu inquéritos relacionados à organização.

Prólogo

Na cadeia, tudo muda. Na cadeia onde estava Marcelo Odebrecht, mais ainda. Cada um de seus companheiros de ala no Complexo Médico-Penal do Paraná, ou CMP, integrava um capítulo da história do dinheiro sujo que irrigou os governos recentes do Brasil. Eram ex-ministros, lobistas, empreiteiros, ex-deputados. Atrás das grades, adquiriam nova feição. Inimigos tornavam-se parceiros, subalternos convertiam-se em líderes, homens fortes desabavam diante de problemas mezinhos. Ali, mais do que o cargo ou do que o tamanho da conta bancária, o que valia era saber como conseguir a troca de uma lâmpada, conquistar a boa vontade do carcereiro ou convencer os outros a ajudar na limpeza da cela. Para sobreviver era preciso mudar — e talvez até entregar antigos companheiros à Justiça.

Só Marcelo, o mais célebre e poderoso deles, continuava o mesmo. O maior empreiteiro do Brasil, workaholic assumido, mantinha lá dentro os hábitos cultivados do lado de fora. Acordava de madrugada para a ginástica. Falava pouco. Lia processos. Preocupava-se com o que acontecia na empresa. E, acima de tudo, dava ordens. Dizia o que os colegas de cela deviam ou não comer. Determinava o que os advogados tinham de fazer, de que forma esperava que tocassem seus processos. E, como não renunciava ao cargo, ainda era formalmente o presidente da Odebrecht — para onde enviava determinações em bilhetes escritos à

mão. Num gesto típico de quem encara a vida como prova de resistência, mostrava-se inabalável. Dizia ter confiança nos habeas corpus pedidos pelos representantes da companhia. E afirmava que, apesar dos percalços, a Lava Jato não teria provas contra eles: “Nosso sistema é acima de qualquer suspeita”.

Lá se iam três meses em cana, porém, e os prognósticos não se confirmavam. Estavam entre o final de setembro e o início de outubro de 2015. Dois pedidos de habeas corpus já haviam sido negados por tribunais superiores. Apesar das seguidas demonstrações de força de Marcelo, cada derrota minava um pouco a vontade de seu pessoal de ficar calado. Desconfiavam que os homens da concorrente Andrade Gutierrez, presos na mesma cadeia, já estavam falando. Por isso, eles também haviam começado a contemplar a alternativa da delação premiada. Não ignoravam que, quanto mais o tempo passava, mais caro, mais complexo e mais improvável ficava um acordo com a Lava Jato. Eram dias difíceis, em que as brigas se repetiam com frequência, com os parceiros de cela apontando o dedo para o chefe, que consideravam ter cometido o erro maior — combater a Lava Jato com tal virulência e insistência que, quando ainda solto, se tornara o inimigo número um da operação. E, uma vez preso, o símbolo do combate à corrupção no Brasil.

Naquela tarde, porém, Marcelo Odebrecht entrou na cela com um jeito diferente. Tinha o tom de voz mais baixo, o gestual revelando abatimento. Em algum momento começaria entre os companheiros de cadeia a conversa de sempre sobre os processos. Cada um rabiscava argumentos para a própria defesa e tomava notas para discutir com os advogados, mas o trabalho lhes parecia em vão. “Podemos ter o argumento que for, o Moro vai nos condenar”, dizia Márcio Faria, ex-presidente da Odebrecht Engenharia Industrial e responsável pelo relacionamento da construtora com a Petrobras. “Querem nos dobrar”, repetia Alexandrino Alencar, famoso por ser o lobista número um da Odebrecht, a quem Emílio Odebrecht dera, havia quase uma década, a missão de acompanhar o PT e Luiz Inácio Lula da Silva. Os outros — Rogério Araújo e César Rocha, subordinados de Faria — concordavam, pesarosos. Marcelo sabia onde aquilo ia dar, mas permanecia quieto. Era o silêncio de uma mente atribulada, em que o filme dos últimos meses ia e vinha, para a frente e para trás. Por fim, olhou para os companheiros e desabafou: “Vocês sabem por que eu fui tão longe? Porque pensei que o sistema era blindado. Se soubesse que estávamos tão vulneráveis, não teria feito o que fiz”.

Era tarde demais. Naqueles dias, o empreiteiro receberia uma notícia perturbadora. Pedidos de cooperação judicial haviam sido feitos pelo Ministério Público brasileiro aos governos da Suíça, do Panamá e da República Dominicana. Depois de um período de indefinição, agora estava evidente que as informações logo começariam a chegar. A situação seria apresentada na véspera em uma reunião do time de advogados do grupo, em São Paulo. Só pela leitura dos requerimentos era possível ver que os procuradores tinham amplo conhecimento da máquina de propinas da Odebrecht. Cada documento continha, como justificativa para a abertura do sigilo bancário, dados sobre a sistemática e as contas usadas para distribuir dinheiro a políticos, operadores e lobistas, e — mais preocupante ainda — menções à participação de Marcelo na cooptação de autoridades locais. Era apenas questão de tempo até que a investigação tivesse um retrato preciso de todo o esquema. Joana Batista e Adriano Jucá, os defensores do “príncipe dos empreiteiros” — alcunha que continha uma pitada de ironia, em virtude de sua postura muitas vezes arrogante —, foram a Curitiba só para repassar a informação. Ao ouvir o relato, Marcelo concluiu o óbvio: o Departamento de Operações Estruturadas, popularmente conhecido como o setor de propinas da Odebrecht, não era mais um segredo escondido a sete chaves, labirinto impenetrável e protegido contra a invasão das autoridades anticorrupção. Naquele momento, parecia mais uma sala com a porta arrombada.

Desde que ingressara no sistema carcerário paranaense, Marcelo via seu mundo desmoronar. Nascera para comandar o grupo fundado pelo avô, Norberto, e desde então todos os seus passos tinham sido dados nesse rumo. Servira no Exército, cursara engenharia em universidade federal, estudara no exterior e passara pelos principais ramos da companhia. De pequeno, antes mesmo de ter lido os livros do avô, já repetia as frases da TEO, a Tecnologia Empresarial Odebrecht, um código de conduta escrito pelo patriarca em três volumes que formavam a bíblia da organização — como eles próprios se referiam à Odebrecht. Casara-se cedo, com a primeira namorada séria, tinha três filhas e nunca mantivera interesses ou hábitos que não fossem ligados ao trabalho, à família ou à hora diária que dispensava à natação ou aos exercícios físicos. Não bebia, não tinha arroubos gastronômicos, não gostava de badalar. Faria, companheiro de cela, o chamava de “não come, não bebe, não fode”. Na empresa, era um compulsivo criador de planilhas — de custos, de investimentos, de

projeções. E estava acostumado a conseguir o que queria, mesmo que tivesse de insistir até vencer pelo cansaço. Se preciso, recorria a uma postura mais agressiva, estratégia que chamava de “entesar”. “Tem de entesar, vamos entesar”, dizia, quando encontrava qualquer resistência. Assim, havia ganhado o controle da Odebrecht — onde, para poder ascender ao comando, mesmo o predestinado precisava mostrar que sabia liderar. E foi com esse estilo que quase triplicou o faturamento do conglomerado, de 40,9 bilhões de reais em 2008, quando assumiu, para 107,7 bilhões, em 2014.¹ Lutando contra tudo e todos, angariou na mesma medida o respeito e a antipatia de concorrentes e políticos. Tornou-se o maior empreiteiro do Brasil, poderoso, e parecia inacreditável que tivesse perdido justo a maior batalha de todas.

“Ou faz um acordo, ou não tem como passar dessa”, disse Joana. Marcelo respondeu friamente: “É. Pelo que vocês estão falando, a empresa precisa tomar uma decisão. Façam uma reunião. O que a empresa decidir, eu vou seguir”. A reunião, porém, ainda demoraria. Na prática, ele não tomou decisão nenhuma. Primeiro porque, do lado de fora, várias outras engrenagens se movimentavam no sentido oposto: o de evitar qualquer colaboração. Na Odebrecht, advogados investiam na estratégia de explorar falhas formais nos inquéritos e nos processos para alegar a nulidade da Lava Jato. Para isso, valia tudo. Na planície, faziam reuniões na surdina em quartos de motéis com dissidentes da Polícia Federal, tentando obter informações para melar a operação. No Planalto, um ministro “garantista” havia sido nomeado para o Superior Tribunal de Justiça pela presidente da República, Dilma Rousseff. Naquele contexto, um garantista era alguém disposto a assumir o compromisso de soltar Marcelo e Otávio Azevedo, da Andrade Gutierrez.

Em Curitiba, tendo à disposição apenas a tv aberta e o *Jornal Nacional*, Marcelo por vezes se abatia, daí o momento de sinceridade extrema com os colegas de cela. Mesmo assim, dias depois, ele já confiava novamente no sucesso dos estratagemas bolados para contornar a delação. Voltou a ser contra qualquer colaboração com o Ministério Público. E a se comportar como sempre — com a certeza de que bastaria “entesar” e o mundo seria novamente seu.

A resiliência do filho parecia encher Emílio Odebrecht de orgulho. Embora fosse o presidente do conselho — Marcelo era o presidente executivo —, estava afastado do dia a dia do grupo. Quando ele foi preso, seu pai descansava com netos na fazenda da família em Itagibá, no sul da Bahia. Ele voltou para São Paulo e assumiu o comando. Nomeou um presidente interino, o até então vice-presidente de assuntos fiduciários e de governança, Newton de Souza, seu aliado de muitos anos. Mas não o efetivou porque, assim como quase todo mundo na Odebrecht, tinha certeza de que o filho logo seria libertado. Fosse por isso, por estar muito ocupado administrando o caos em que se convertera a companhia, ou porque não pretendia se expor entrando em uma prisão cercado por repórteres e câmeras, Emílio chegara ao fim de setembro sem ter visitado o herdeiro. Não sabia como era o local onde ele estava, não lhe dera um abraço. Ainda assim, quando perguntavam sobre o humor de Marcelo, batia no peito e dizia: “Meu filho aguenta!”

Apesar do propalado orgulho, a relação dos dois era tumultuada. Os conflitos se repetiam desde que Marcelo era pequeno. Continuaram mesmo depois de ele se tornar um dos principais executivos do império familiar e aumentaram quando atingiu o topo da hierarquia. Não eram poucas as ocasiões em que o filho criticava abertamente o pai e recusava suas orientações. Aos mais próximos, dizia que Emílio não era firme o suficiente no comando. Que era otimista demais e achava que os problemas se resolviam sozinhos. Irritava-se com a maneira como o pai conduzia os assuntos, sempre procurando um consenso e minimizando dificuldades, a ponto de se omitir diante de questões graves. Dizia que o pai distribuía dinheiro demais a quem não merecia. Ressentia-se do fato de que o pai não compartilhava suas opiniões, achava que ele não entendia seus raciocínios.

No final de setembro, enquanto os investigadores da Lava Jato tentavam trazer para o Brasil os dados das contas da Odebrecht no exterior, Emílio desembarcou em Curitiba no jato da empresa, acompanhado da esposa, Regina, da filha mais velha, Márcia, e da esposa de Marcelo, Isabela. Era uma da tarde de sexta-feira quando ele entrou no pátio do CMP para visitar o filho pela primeira vez. Fazia três meses que Marcelo havia sido preso. Os outros executivos estavam reunidos com as respectivas famílias. Emílio juntou-se ao filho, mas a conversa foi breve.

Naquele momento, os anos de conflito e disputa se fizeram sentir. Não

houve abraços apertados, choro ou conversa íntima. Tampouco desabafos ou lágrimas. Só uma conversa tensa, entremeada de silêncios, observada de longe disfarçadamente pelos curiosos em todos os cantos do pátio — uma área de mais ou menos mil metros quadrados em formato triangular, com um único arbusto no canto de um gramado simples e bancos distribuídos lado a lado, rentes às paredes brancas, protegidos por uma cobertura de telhas onduladas. Embora, naqueles momentos, cada um ficasse com sua respectiva família, era possível circular livremente entre os grupos. Em poucos minutos, Emílio deixou Marcelo com Isabela e foi conversar com os outros. Abraçou Alexandrino, travou um papo caloroso com Márcio Faria e deu atenção especial a Rogério Araújo, de quem se dizia na Odebrecht que estava a ponto de explodir.

Já em São Paulo, quando lhe perguntaram como havia sido o reencontro com o filho, Emílio respondeu apenas: “Foi péssimo”. De volta à cela, ao final da visita, Marcelo encontrou um clima de constrangimento. Os companheiros censuraram a forma como ele havia tratado Emílio. Márcio Faria, que perdera o pai fazia pouco tempo, lhe passou um pito: “Eu daria tudo para ter meu pai por perto num dia como hoje. E você fica aí, maltratando o seu”. Não importava o que dissessem, daquele dia em diante Marcelo sempre se referiria à visita do pai com um misto de mágoa e desdém: “Meu pai não veio aqui para me ver. Ele veio encontrar os caras dele”.

1. Marcelo sobe

Marcelo Odebrecht estava cansado quando chegou em casa naquela noite de dezembro de 2008. Tinha passado por um ano de brigas e crises sem trégua, no Equador, no Brasil e dentro da própria Odebrecht. Acabara de fazer quarenta anos, mas era como se tivesse muito mais. Ele estava prestes a deixar de ser o príncipe herdeiro para se tornar presidente do grupo familiar, assumindo o lugar que sempre julgara merecer. Mudara-se para uma casa ampla e sofisticada, num condomínio fechado exclusivo no bairro do Morumbi, em São Paulo, depois de meses de reformas e pequenos perrengues com a obra e a decoração. Na sala, em posição de destaque, uma parede imensa era ocupada por uma tela igualmente grande do artista plástico Carybé — argentino que se apaixonou pela Bahia e fez sucesso com os retratos de cenas cotidianas locais. O nome da obra, *A grande feira*, é autoexplicativo. Os traços econômicos e coloridos do pintor formam um mosaico de saias, rostos e pernas negros em uma cena típica de mercado de rua. Marcelo passou um bom tempo imaginando o quadro naquela parede, mas perdera a chance de comprá-lo. Achava demais os 500 mil reais que o galerista Paulo Darzé pedia. Duvidava que uma tela daquele tamanho coubesse em muitas outras casas, por isso acreditava que, mantendo-se firme na negociação, conseguiria um desconto. Não funcionou. Quando finalmente decidiu pagar o preço do galerista, soube que a tela já havia sido vendida. Logo descobriu quem